

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vstup firmy na zahraniční trh
Foreign Market Entry of a Company

Student: Bc. Margarita Bizyanova

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Igor Nytra

Ostrava 2012

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

.....
Margarita Bizyanova

V Ostravě dne

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VSTUPU FIRMY NA ZAHRANIČNÍ TRH	6
2.1. GLOBALIZACE	6
2.2. MOTIVUJÍCÍ FAKTORY A VÝHODY VSTUPU FIRMY NA NOVÝ TRH.....	8
2.3. SPECIFIKA ZAHRANIČNÍHO OBCHODU	9
2.4. FRANŠIZING.....	10
2.5. PEST ANALÝZA.....	15
2.5.1. Politické prostředí	16
2.5.2. Ekonomické prostředí	16
2.5.3. Sociální prostředí	17
2.5.4. Technologické prostředí	18
2.6. 4P ANALÝZA.....	19
2.6.1. Produkt.....	19
2.6.2. Cena výrobků při vstupu na mezinárodní trh.....	20
2.6.3. Propagace	21
2.6.4. Umístění (Place).....	23
2.7. PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	23
2.7.1. Konkurenti.....	23
2.7.2. Odběratelé.....	24
2.7.3. Dodavatelé	25
2.7.4. Substituty.....	26
2.7.5. Nově vstupující firmy	26
2.8. SWOT ANALÝZA.....	26
3. APLIKAČNÍ ČÁST VSTUPU FIRMY NA NOVÝ TRH	28
3.1. IKEA A GLOBALIZACE	28
3.1.1. Historie	28
3.1.2. Filozofie IKEA.....	29
3.2. VÝHODY VSTUPU IKEA NA KAZAŠSKÝ TRH	30
3.3. SPECIFIKA OBCHODU S KAZACHSTÁNEM	31
3.4. FRANCHISING V KAZAŠSKÉM PRÁVNÍM KODEXU	32
3.5. PEST ANALÝZA.....	34
3.5.1. Politické prostředí	34
3.5.2. Ekonomické prostředí	35
3.5.3. Sociální prostředí	37
3.5.4. Technologické prostředí	39
3.6. 4P ANALÝZA.....	42
3.6.1. Produkt (Product).....	42
3.6.2. Cena (Price).....	44
3.6.3. Promotion, marketingová komunikace	46
3.6.4. Umístění (Place).....	46
3.7. PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
3.7.1. Konkurenti.....	50
3.7.2. Odběratelé.....	51
3.7.3. Dodavatelé	53
3.7.4. Substituty.....	54
3.7.5. Nově vstupující firmy	54
4. SHRUTÍ A NÁVRHY	55

4.1.	SWOT ANALÝZA VSTUPU IKEA NA KAZACHSTÁNSKÝ TRH	55
4.2.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY.....	58
4.3.	DALŠÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	59
5.	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62

1. Úvod

V dnešní době se sledují vývojové tendence ekonomiky, které se promítají do oblasti podnikání. Tyto trendy se projevují i v rozvoji mezinárodního obchodu, světové značky neustále pronikají na nové trhy, hodně společností se integruje na celosvětovou úroveň. Ekonomická globalizace diktuje svá pravidla a ve vysoce konkurenčním prostředí se firmy musí orientovat na nové zahraniční trhy.

Tématem této diplomové práce je vstup světové značky IKEA na nový zahraniční trh. IKEA má obchody ve 41 zemích světa. Na kazašský trh zatím nevstoupila, proto cílem této diplomové práce je navrhnout a posoudit možnost vstupu této světové značky na trh do Kazachstánu. Dané téma bylo zvoleno z důvodu její aktuality.

V teoretické části práce budou shrnuty názory autorů různých knih o vlivu 21. století na rozvoj podnikání, o problematice expanze na nové trhy, o specifikaci zahraničního obchodu a o franšizingu jako jedné z forem vstupu na trh. Pro vstup na nový trh je důležité rozpoznat potenciální zákazníky, jejich potřeby, odhalit místní zvyklosti a tradice a implementovat je do strategie průniku na zahraniční trh. Je také důležité analyzovat potenciální okolí firmy a faktory ovlivňující situaci na trhu, na který by firma měla zájem vstoupit. Proto v teoretické části dále budou popsány analýzy politického, ekonomického, sociálního a technologického okolí na kazašském trhu (PEST analýza), analýza produktů, které nabízí IKEA, jejich cen, marketingové komunikace a umístění pobočky (4P analýza), analýza přímých konkurentů, odběratelů, dodavatelů, substitutů, nových vstupujících firem (Porterova analýza pěti konkurenčních sil), se kterými se společnost setká a nakonec analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí při vstupu na zvolený trh (SWOT analýza).

V analytické části bude prostudována společnost IKEA, prozkoumány specifika a výhody vstupu firmy na kazašský trh a dále bude prostudována problematika franšizingu v Kazachstánu. Na základě teoreticko-metodologické části budou provedeny výše uvedené analýzy. Jako závěr uskutečněných analýz bude vystupovat SWOT analýza. V kapitole Návrhy a doporučení - na základě vykonaných analýz budou vypracována doporučení pro společnost IKEA při vstupu na trh v Kazachstánu.

2. Teoretická východiska vstupu firmy na zahraniční trh

Cílem této kapitoly je probrat teoretické aspekty vstupu firmy na nový trh, analyzovat vhodnost vstupu IKEA na kazašský trh pomocí provedených analýz kulturních odlišností, PEST analýzy, 4p analýzy, analýzy pěti konkurenčních sil a nakonec SWOT analýzy.

2.1. Globalizace

V dnešní době se hodně hovoří o pojmu „globalizace“. Tento jev se projevuje v různých sférách života stejně jako i v ekonomice. Podle Jenečka (2002) je to reakce na přesycenost domácího trhu a uplatnění se na nových teritoriích, na hledání nových nebo levnějších surovin a lidských zdrojů a na alokování kapitálu tam, kde to přinese nejlepší zhodnocení. Zavádějí dělbu práce, využívají komparativních výhod pro využití surovin, levné pracovní síly a lidského kapitálu v místech, ve kterých jsou nejlepší podmínky.

Globalizace je celosvětovým fenoménem, který zasahuje skoro celou světovou ekonomiku. Podnikatelé mají dvě možnosti, jak se chovat v neustále se globalizujícím prostředí:

- aktivně se zapojovat do globalizačních dění,
- pečlivě monitorovat výsledky vlivu globalizace a přizpůsobovat jim svou strategii a chování.

Aktivní přístup zapojení do globalizačního prostředí znamená, že podnik nebere globalizaci jako hrozbu pro podnikatelské prostředí, ale vidí v tom příležitost. Tento přístup je spojen s přechodem firmy z rámce národní společnosti do mezinárodní.

Vedoucí manažeři globálně aktivních firem vymezují několik důvodu, které vedou k rozšíření globalizačních aktivit:

- nižší mzdové náklady,
- vyrovnanější kvalita,
- snazší přístup k lokálním trhům,
- nižší daně,
- výhodnější podmínky pro pohotovostní obchody,

- vyrovnanější náklady na logistiku,
- lepší přístup k technologiím,
- menší tlak ze strany odborů.

Cílem je spojení všech těchto výhod a získání náskoku před konkurencí. K tomuto cíli se lze dopracovat několika způsoby:

- určení důvodu, předmětu, se kterým podnik vstupuje na zahraniční trh,
- stanovení zahraničních trhů, na kterých se bude firma angažovat,
- stanovení způsobu, jakým vstup do nového prostředí bude nejvýhodnější.

Důvodem vstupu může být několik příčin. Ve většině případů jde o očekávání, že nové trhy zvýší odbytové možnosti mateřské firmy. Mohou být vybudovány místní závody, místní provozy, což je motivováno nižšími provozními náklady, tj. levnějšími surovinami, pracovní silou, nižšími náklady na logistiku. Předmětem expanze může být i rozšiřování know-how, kterými disponuje mateřská firma a jeho poskytnutí formou licenčních dohod, franšizingu, společného podnikání. Tyto formy rozdělují riziko na dva subjekty. Expandující firma poskytuje know-how, popřípadě i finanční prostředky, subjekt v hostitelské zemi poskytuje provozní prostory, pracovní sílu a zabývá se administrativními formalitami.

Jeneček (2002) píše, že volba teritoria také vyžaduje zvážení řady faktorů:

- stabilita politického prostředí,
- stabilita ekonomického prostředí,
- logistická dostupnost trhu,
- podnikatelské prostředí,
- velikost potenciálního trhu, předpoklady pro rozvoj podnikatelských aktivit,
- překážky daného teritoria.

Forma vstupu firmy na nový trh je často velmi důležitým bodem pro úspěch jeho fungování v novém teritoriu.

V důsledku současných globalizačních tendencí dochází k rozšiřování tržního prostoru, na kterém může podnikatelský subjekt působit. Pro podnikatelské prostředí je třeba mít zásadu „Think local, act global“, tj. výrobce musí mít na zřeteli, že globalizace neznamena

automaticky stejné podmínky pro prodej.

Podle Kislengerové a Nového (2005) podnikatelským subjektům, které chtějí vstoupit na nový trh se doporučuje:

- šanci na úspěch mají ti, kteří jsou schopni vyrábět zboží levně a vyrábět standardizované produkty a nabízet a upravovat jej podle konkrétních potřeb zákazníka,
- vybrat vhodnou volbu strategií,
- úspěšné firmy by neměly podceňovat informační technologie, zdroje znalostí a aplikace těchto technologií do vyráběných výrobků,
- zaměření podnikatelských aktivit by mělo směřovat na produkci s vysokým zhodnocením, a na produkty, které přinášejí velký užitek pro zákazníky.

2.2. Motivující faktory a výhody vstupu firmy na nový trh

Kauerová, Vaněk a Vilamová (2003) ve své knize píšou, že existují aktivní faktory a pasivní, které motivují firmy ke vstupu na nové trhy. Většina obchodních firem se obvykle neděje pouze na základě jednoho motivačního faktorů. Souhrn faktorů vede k tomu, že firmy přijmou rozhodnutí v daném směru.

Mezi aktivní motivační faktory patří:

- zisková výhodnost firmy,
- unikátní výrobky,
- úspory z rozsahu,
- vytvoření image mezinárodní firmy nebo podpora této image.

Mezi pasivní motivační faktory patří:

- konkurenční tlaky,
- nadvýroba,
- klesající domácí prodeje,
- přebytečná kapacita,
- nasycené domácí trhy.

Dále podle Kauerové, Vaněka a Vilamové (2003) firmy, které jsou nejúspěšnějšími vývozci jsou motivovány aktivními (vnitrofiremními faktory).

Zisková výhodnost je faktorem, který nejvíce stimuluje zapojení se do mezinárodního obchodu. Management vnímá mezinárodní obchod jako zdroj vyšší míry zisku. Pokud výrobky jsou kvalitní nebo jsou prodávány za příjemnou cenu, mohou přinést konkurenční výhodu. Expanze na nové trhy také vyvolává úspory z rozsahu z velkosériové nebo hromadné výroby. To, že se firma stane účastníkem mezinárodních obchodních aktivit, umožňuje firmě zvýšení produkce. K dalším výhodám patří vytvoření image mezinárodní firmy, což způsobuje vybudování důvěryhodnosti u potenciálních zákazníků.

2.3. Specifika zahraničního obchodu

Chování spotřebitelů se s ohledem na globalizující se prostředí vyvíjí, proto je pro firmu důležité adaptovat svůj strategický záměr kulturním a také sociálním návykům.

Podle Histricha a Petersa (1996) každý bod v obchodním plánu musí být sladěn s kulturními normami a zvyky trhu, na který vstupuje. Problematika modifikace obchodního plánu úzce souvisí právě s kulturním zázemím vybrané lokality. Každá firma, vstupující na nový trh, musí brát v úvahu tento aspekt.

Jak tvrdí Kauerová, Vaněk a Vilamová (2003, s. 44) „kultura je chápána jako integrovaný systém naučených vzorů chování, které tvoří rozlišující charakteristiky členů dané společnosti“. Kultura zahrnuje jazyk, zvyky, tradice, systémy postojů a city a také rozmanitost elementů od materiálních až po duchovní. Podle Kauerové kultura je vyučována a přenáší se ze starší generace na mladší. Proces pochopení kultury státu, na který expanduje firma, je klíčem k úspěchu v mezinárodním obchodě.

Občas se vyžaduje dokonalá znalost jazyka, což způsobuje překračování technické způsobilosti, protože každý jazyk má výrazy, které jsou velmi složité k porozumění v kontextu. Tyto fráze jsou nositeli kultury a ukazují, jak se kultura vyvinula s ohledem na aspekty lidí v různých dobách. Angličtinou hovoří mnoho lidí, ale ovládnutí místního jazyka může být velkou výhodou.

Bartuněk a Kelblova (1999) ve své knize píšou, že zahraniční obchod je prováděn na větší vzdálenost a často dochází k tomu, že obchodní partneři pocházejí ze států s různými

právními podmínkami. Vzniká zde mnoho požadavků na náklady, komunikaci a dopravu. A to má vliv na uzavírání smluv. Většinou se účastníci obchodu dobře neznají. Mezinárodní obchodování je rovněž ztíženo rozdílností měn, mentality, jazyka a obchodních zvyklostí. Podnikatelé musí respektovat právní podmínky pro uzavírání mezinárodních smluv.

Ve srovnání s obchodem, v rámci jednoho státu, zahraniční obchod je mnohem náročnější. Firma, která vstoupí na mezinárodní trh musí dávat pozor na:

- jazykovou bariéru,
- právní podmínky,
- kurzová rizika,
- vzdálenost zemí,
- obchodní zvyklosti cizí země,
- politickou situaci,
- koupěschopnost místního obyvatelstva,
- konkurenci.

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodně politických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a na efektivnosti realizace zahraničně obchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docíleným cenám. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisary a dalšími subjekty.

2.4. Franšizing

Všechny obchodní domy IKEA fungují na základě franšízy od Inter IKEA Systems B. V., proto v této kapitole půjde o jednu z forem: vstup na zahraniční trhy-nenáročné na kapitálové investice – o franšizingu.

Podle Kislengerové a Nového (2005) jedním ze způsobů jak vstoupit na zahraniční trh je použít frančizingovou smlouvu. Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své

společnosti, poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci a franšizant se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a také dodržovat komerční politiku frančizéra.

Franšizing lze charakterizovat pomocí dalších znaků:

- dlouhodobá smluvní spolupráce franšizora a franšizanta,
- vertikálně organizovaná struktura systému,
- právní a částečně podnikatelská samostatnost franšizanta,
- poskytnuté práva užívat ochrannou známku, obchodní jméno a značku, výrobní a obchodní tajemství, firemní know-how, image, marketingový program a zkušenosti,
- povinnost franšizanta jednat stanoveným způsobem,
- právo franšizora kontrolovat systém,
- podpora franšizora při vedení podniku.

Franšizorem je větší společnost, je charakterizována těmito znaky:

- je vlastníkem obchodní firmy,
- vyvíjí obchodní metody, koncepce,
- je schopen tyto metody a koncepci poskytnout franšizantovi,
- zabezpečuje neustálý rozvoj svého systému,
- poskytuje práva k nehmotným statkům.

Franšizant je samostatným podnikatelem, subjektem vystupujícím vlastním jménem a na vlastní účet s úplnou právní a částečně podnikatelskou samostatností. Franšizant splňuje tato kritéria:

- je důvěruhodný,
- má základní teoretické znalosti o franšizingovém způsobu podnikání,
- má organizační schopnosti,
- je cílevědomý,
- má k dispozici vlastní finanční prostředky a kapitál,
- je ochoten spolupracovat a podřídit se pravidlům stanoveným v rámci

franšizingové sítě.

Rezníčková (2006) uvádí, že v současné době neexistuje jediná definice franšizingu. Rozvoj prvků franšizingu a odlišnosti legislativ různých zemí vedou k rozdílným definicím daného pojmu. Za aktuálnější definice franšizingu se považují definice Německého franšizingového svazu (DFVe.V.) a mezinárodní asociace amerických franšizérů.

Podle Německého franšizingového svazu Franšizing je vertikálně-kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Franšizorův souhrn podmínek se jmenuje franšizový balík a je sestaven z nákupního, odbytového, organizačního konceptu, využívání ochranných práv, výchovy franšizanta a závazků franšizéra podporovat franšizanta.

Podle mezinárodní asociace amerických franšizérů je franšizing smlouvou nebo dohodou, ústní nebo písemnou, kde se franšizantovi poskytuje právo podle marketingového plánu poskytovat služby nebo prodávat výrobky, řídit podnikání podle stanovených pravidel a kde franšizant musí platit konkrétní částku za poskytnutí franšizingu.

Podle dalších několika hledisek lze rozlišovat další druhy franšizingu:

- podle předmětu franšizingu,
- podle osoby franšizanta,
- podle teritoriálního hlediska.

Dle předmětu franšizingu lze rozlišovat následující druhy:

- průmyslový marketing je zaměřen na výrobu výrobků, kde franšizant vyrábí zboží podle specifikace franšizéra a současně je oprávněn toto zboží pod jeho ochrannou známkou prodávat,
- distribuční franšizing – je zaměřen na prodej výrobků, kde franšizant prodává výrobky ve franšizovém podniku, který nese označení franšizéra v souladu se zavedenými obchodními metodami,
- franšizing služeb – předmětem je poskytování služeb,
- velkoobchodní franšizing – jehož předmětem je podnikání na velkoobchodní úrovni - kde franšizant je oprávněn distribuovat určité výrobky pouze maloobchodníkům, nikoli konečným spotřebitelům.

Dle osoby franšizanta lze rozdělit na:

- franšizing mezi fyzickými osobami jako podnikateli,
- franšizing mezi právníckými osobami,
- smíšený franšizing.

Z teritoriálního hlediska se franšizing dělí na:

- národní franšizing, který se uskutečňuje mezi podnikateli téhož státu,
- mezinárodní marketing – poskytuje se do jiných zemí.

Většinou franšizing používají společnosti, které chtějí expandovat na nové trhy a přitom vynaložit co nejmenší finanční prostředky. V první řadě je třeba prozkoumat vhodnost nápadu otevření obchodu na novém trhu. Po tomto výzkumu společnost provádí školení pro potenciální franšizanty a vybírá nejvhodnějších nabyvatele, kteří odpovídají požadavkům společnosti. Je velice důležité velmi pečlivě vybírat franšizanty, protože na nich může zaležet úspěch celé společnosti. Po výběru několika kandidátů s příslušným kapitálem začíná školení těchto kandidátů a získávají nárok na použití značky ve svém regionu. Čím je více prodaných franšíz, tím vyšší zisk má franšizér. Franšizanti také mají výhodu, protože jejich podnikání má šanci na úspěch díky silnému postavení značky na trhu. Poskytovatel franšízy může vždy konzultovat s kupujícím, pomoci mu. Také banky ochotněji pracují s franšizingovými operacemi a kupující franšízy mají šanci rychleji získat úvěr.

Další výhody pro franšizéra:

- vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další rozšíření,
- rozšíření přímého podílu na trhu, kde franšizor využívá regionální a prodejní zkušenosti franšizanta a získává atraktivní umístění franšizingových podniků,
- franšizant za poskytnutí franšízy je povinen zaplatit určité poplatky, stanovené jako procento z obrátu a občas i příspěvek na reklamu,
- rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady,
- zvýšení výrobní síly,
- výhodný nákup a snížení nákladů,

- kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků – franšizor si vybírá jen určité typy franšizantů a své požadavky formuluje v manuálu, ve kterém jsou specifikovány problémové oblasti pro franšizanty,
- růst značky a posílení image firmy.

Další výhody, které získá franšizant:

- franšizant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a osvědčená,
- snížení rizika samostatnosti, jistota v podnikání,
- aktuální know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku,
- image velkopodniku, obchodní jméno společnosti, ochranná známka,
- větší obrátové, výdajové a nákupní výhody,
- podíl na popularitě loga, ochranné známky a goodwill,
- zmenšení konkurenčních tlaků.

Káždá strana franšizingové smlouvy se snaží minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody vyplývající z těchto vztahů. Strany by neměly opomíjet jejich společné cíle jako jsou výhodnější pozice na trhu, nižší náklady, reálnější finanční hospodaření, promyšlenější organizace řízení.

Franšizingová smlouva uzavřená mezi stranami je právním základem franšizingového podniku. Ve franšizingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franšizorem a franšizantem. Smlouva obsahuje prvky licenční smlouvy, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, leasingové, smlouvy o obchodním zastoupení. Subjekty, které mezi sebou uzavírají franšizingovou smlouvu jsou franšizor jako poskytovatel franšizingu na straně jedné a franšizant jako příjemce franšizingu na straně druhé.

Mezi další předpoklady franšizingu patří nabídková brožura franšizéra, manuál a systém kontrolních otázek.

Nabídkovou brožuru vypracovává každá firma, která poskytuje franšizing. V ní je popsán celý franšizingový systém daného podniku. Brožura obsahuje nabídku výrobků a technologií, výši vstupních poplatků, závazky franšizanta, užívání ochranných známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franšizingu a podmínky ukončení

franchisingové smlouvy. Brožura hraje významnou roli při vyhledávání potenciálních franšizantů, kterým také usnadňuje lepší orientaci při výběru vhodného franšizingu.

Manuál zahrnuje podrobné postupy a popisy jednotlivých činností vykonávaných při každodenním provozu podniku. Manuál obsahuje podrobný popis fungování podniku, je prioritní snahou franšizorů jej co nejúčinněji chránit, aby nedošlo k jeho prozrazení nebo zneužití nepovolanými osobami.

Systém kontrolních otázek je jedním z předpokladů pro řádné založení frančizingového podniku. Tyto otázky jsou určeny oběma stranám franšizového vztahu. Otázky bývají častěji předmětem dotazníku, který obdrží potenciální franšizant od franšizora na základě své žádosti o udělení franšizingu. [26]

2.5. Pest analýza.

Začínat analyzovat vhodnost vstupu firmy na nový trh je vhodné z analýzy sil na vybraném trhu, které ovlivňují podnikání v daném regionu. Podle Berndta, Altobelli a Sandera (2007) ramcové podmínky jsou často v jednotlivých zemích velice odlišné a mohou omezovat nebo vytvářet příležitosti pro obchodování v regionu. Tyto síly lze rozdělit do následujících skupin:

- political - politické,
- economic - ekonomické,
- social – sociální,
- technologic - technologické.

Podle počátečních písmen vlivu těchto faktorů nazýváme analýzu PEST. Smyslem analýzy je zajišťovat data a trendy, ke kterým dochází ve státě a lze posuzovat jejich budoucí vývoj. Podle Douglasu a Creiga (1995) tyto faktory napomáhají a vedou k formulaci a implementaci globální strategie. Všeobecně je to strategický audit vlivu okolí podniku. Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na otázku: Jak tyto faktory mohou ovlivnit podnik?

2.5.1.Politické prostředí

Podle Berndta, Altobelli a Sandera (2007) politické podmínky popisují politickou situaci země a její politickou stabilitu. Douglas a Creig (1995) říkají, že politická činnost je často spojena s ekonomickými a technologickými podmínkami, což se projevuje v tom, že vláda může způsobit růst mezinárodní otevřenosti, růst integrace metodou odstranění bariér pro mezinárodní scénu a rozvoj infrastruktury pro podporu výkonnosti podniků. Politické a právní prostředí je základním faktorem, který rozhoduje o tom, zda firma vstoupí na vybraný trh. Stabilní politické prostředí tak motivuje zahraniční investory a podnikatele a má pozitivní vliv na internacionalizaci země. Nestabilní prostředí vede země k jejím mezinárodním izolacím.

Analýza politických faktorů se tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce, tedy omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání.

2.5.2.Ekonomické prostředí

Berndt, Altobelli a Sander (2007) tvrdí, že ekonomické faktory jsou podstatné, protože s jejich pomocí mohou být zachyceny velikost a vlastnosti jednotlivých zahraničních trhů. Dále z velikosti trhu může být odvozen potenciál a objem trhu, což má vysoký význam pro posuzování úspěchu produktu na novém trhu. Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen nabízených produktů a služeb.

Dědouchová (2001) píše, že ekonomické faktory mají přímý dopad na úroveň příležitosti a hrozeb, před které jsou firmy postaveny. Tak, ekonomický růst umožňuje snadněji odolat konkurenci na trhu prostřednictvím zvýšené spotřeby. Je to velkou příležitostí pro podnik rozšířit svou způsobilost. Je logické, že ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby obyvatel, což zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu pro pokles ziskovosti podniku. Ekonomický pokles se často stává příčinou cenové války mezi konkurenty na vybraném trhu.

Změny v ekonomice lze předpovídat, jestli se očekává ekonomický pokles, nemá pro manažery firmy smysl uvažovat o ambiciózní expanzní strategii. Jestliže se očekává vzrůst ekonomiky státu, lze tady podnikům poradit, aby začínaly expandovat na tento trh.

Stabilita devizového kurzu domácí měny také má dopad na snahu zahraničních firem

vstupovat na trh a přilákat zahraniční investory.

S ekonomickým růstem je spojena zahraničně-obchodní politika státu. Podle Machkové (2009) zahraničně-obchodní politika je soubor aktivit státu, kterými působí na zahraniční obchod té či jiné země. A je to pomocí obchodně politických nástrojů, které jsou uplatňovány ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k jiným zemím. Míra působení těchto nástrojů ovlivňuje obchodní politiky, které lze rozdělit na protekcionistické a liberální.

Mezinárodní kapitálové toky jsou jedním z projevů globalizace ekonomiky. Tyto toky probíhají jako zahraniční investice a úvěry. Vztah k zahraničním investorům je ovlivňován hospodářskou vyspělostí země. Některé země, aby přitahovaly co nejvíc zahraničního kapitálu, nabízí investorům různé investiční pobídky ve formě slev na daně z příjmu právnických osob, dotací na nově vytvořená pracovní místa a rekvalifikace, nízkých dovozních sazeb na dovoz technologií ze zahraničí, poskytnutí připraveného území za symbolickou cenu.

2.5.3.Sociální prostředí

Dále podle Berndta, Altobelli a Sandera (2007) sociální instituce ovlivňuje způsob, jak jsou osoby mezi sebou spojeny na sociálním poli. Sociální prostředí je nejexaktnější a nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy, protože tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Pro marketing je významná demografická struktura obyvatelstva, průměrný věk obyvatelstva, složení rodiny. Pitra (2001) tvrdí, že mladí lidé tvoří zajímavý zákaznický segment. Prezентují generační odlišnost od svých předchůdců nákupem jiných produktů, změnou preferencí, očekávají inovaci a nabídky nových produktů. Významné podnikatelské příležitosti poskytuje také skupina lidí v post produktivním věku. Představuje velký potenciál „odkládané spotřeby“ pro budoucí investice.

Sociální struktura závisí na příslušnosti k vrstvě, na průměrném důchodu lidí. Informace o demografickém stavu dovolu je předpovídat, co se bude v dalším období nakupovat, kdo to bude nakupovat a v jakém množství. Manažeři mnoha firem nevěnují demografickým informacím nejmenší pozornost. Změny v demografickém vývoji jsou pomalé, probíhají v dlouhém časovém horizontu. Tyto změny jsou zdrojem plánování výroby, významných inovačních podnětů.

Naposlední roli zde také hrají zvyky, tj. způsob jakým lidé používají nabízené výrobky

a jaké preference mají. Douglas a Creig (1995) říkají, že životní styl obyvatele záleží na kultuře země, ve které bydlí a také se mění se změnou technologického prostředí.

Podle otevřenosti společnosti, která hraje velkou roli pro přizpůsobování nových výrobků na daném trhu, lze dělit země na země s otevřenou kulturou a na země s uzavřenou kulturou, tj. ty země, ve kterých se společnost uzavírá a soustřeďuje se pouze na sama sebe.

Tak, ve společnostech s explicitní kulturou, tj. otevřenou, převládá sklon k individualismu a k racionálnímu uvažování. Často se jedná o společnosti etnicky různorodé, které přijímají cizince ochotné respektovat daná pravidla bez větších problémů. Proto z hlediska sociálně-kulturních faktorů je jednodušší se zapojit do sféry podnikání. Protipólem otevřené společnosti je uzavřená společnost, historicky přetrvává rigidní hodnotový systém a kde chování jedince je ovlivňováno hodnotami uznávanými v hierarchizované společnosti. Člověk je povinen přizpůsobovat se pevnému řádu, jak v rodinném životě, tak i v profesním, kde velkou roli hraje vliv zájmových skupin.

2.5.4. Technologické prostředí

Podle názoru Dědouchové (2001) technologická změna může za velmi krátkou dobu vytvořit množství nových výrobních možností. Stát může aktivně ovlivňovat rozvoj infrastruktury v zemi působením svých strategických programů. V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje, zaměřením průmyslu, stavem vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství. Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současné výrobky.

Machková (2009) uvádí, že technologické prostředí a jeho rozvoj ovlivňuje do značné míry strategie všech mezinárodních podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního obchodování. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země, o možnosti využívání potenciálu technické stránky státu. Investice do technologického rozvoje ovlivňují konkurenceschopnost země.

2.6. 4P analýza

4P analýzu také jmenují základním marketingovým mixem. Podle Urbánka (2010) jde v této analýze o zdokonalený přístup, ve kterém názor zákazníka hraje důležitou roli. Jde tedy o to, co podnik nabízí, v jaké cenové dostupnosti, kde to nabízí a jak propaguje. Jedná se o několik jednotlivých subsystémů, jak je definováno dále:

- product - produkt
- price - cena
- place - místo ,
- promotion - propagace.

2.6.1. Produkt

Synek (2011) uvádí, že produkt je výsledkem činnosti podniku a může mít jak podobu hmotnou podobu, tak i podobu služeb. Různé produkty, buď se jedná o výrobky nebo služby, jsou jádrem činnosti podniku, kolem které se točí další činnost, kterou se podnik zabývá.

Produktem je pojímán soubor hmotných a nehmotných parametrů, díky kterým je schopen uspokojovat potřebu zákazníka. Urbánek (2010) tvrdí, že produkty, které nabízí podnik, se člení na následující skupiny:

- zboží běžného nákupu – každodenní nebo časté spotřeby, spotřebitel má velkou nabídku výrobků tohoto typu (chléb, mléko),
- zboží občasného nákupu – při výběru tohoto typu výrobků probíhá rozhodovací proces spotřebitele složitěji a déle. Zákazník je ovlivňován reklamou, preferencí značky, doporučeními jiných kupujících nebo prodáváčů (elektronika, nábytek, oděvy),
- luxusní předměty – tento druh výrobku je vnímán spotřebitelem z hlediska prestiže a frekvence takových výrobků a je ve srovnání s jinými typy nákupu podstatně nižší (automobily, počítače).

2.6.2.Cena výrobků při vstupu na mezinárodní trh

Synek (2011) definuje cenu jako specifickou formu směnné hodnoty, která je vyjádřena v peněžním ekvivalentu. Cena slouží jako komunikační faktor, což znamená, že udává informace o ekonomické podstatě výrobku, o nákladech s ním souvisejících a signalizuje užitek, který zákazník může očekávat. Důležitým faktorem ovlivňujícím výši cen je kvalita produkce. Podle něho je cena výsledkem působení poptávky a nabídky. Jestli trh je v rovnováze, tj. nabídka se rovná poptávce, pak lze nazvat cenu, při které bylo této rovnováhy dosaženo. Díky tomu, že nabídka a poptávka se neustále pohybují, ceny firem se od rovnovážného stavu odchylují. Obchodní cena se na a konkrétním trhu odvíjí od světové ceny. Od této ceny se odvíjí konkrétní cena jmenovitého výrobku, v závislosti na konkurenci, jedinečnosti výrobku, jeho image, platebních podmínkách, pozice na trhu.

Cena je velmi důležitým nástrojem ve strategii pronikání výrobků na trh, protože slouží jako posuzovatel atraktivnosti nabídky. Podle Kauerové, Vaněka a Vilamové (2003) cenu především ovlivňují interní faktory, kterými jsou:

- náklady firmy,
- cíle firmy,
- marketingové strategie firmy,
- životní cyklus a kvalita výrobků.

A také externí náklady příkladem, pro které slouží:

- poptávka na trhu,
- konkurence,
- zákazník a jeho kupní síla,
- kulturní aspekty jako mentalita lidí, zvyky v nákupech a vnímání ceny.

Existuje několik cílů firmy, které ovlivňují stanovení ceny výrobků nebo služeb na novém trhu.

Jako hlavní cíl je tady nutné uvést zisk firmy. Jestli hlavním cílem firmy zisk, musí být stanovena taková cena výrobků, která bude pokrývat veškeré náklady a bude při tom dosaženo určitého zisku.

V případě, jestli jako cíl firmy byl zvolen růst objemu prodeje, jedná se o krátkodobý zájem podniku a cílem tady slouží uvolněný prostor pro nové zboží.

Jestli cílem firmy je podíl na trhu a firma chce dosáhnout dlouhodobé ziskovosti dosažením dominantního postavení na trhu, bude v tomto případě stanovena taková cena, která přiláká co nejvíc nových zákazníků.

Jestli cílem firmy je maximalizace zisku a firma chce dosáhnout maximálního zisku na určité období, bude cena stanovena na takové úrovni, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje výrobků.

Pokud jako dlouhodobý strategický cíl firmy byla zvolena návratnost investic, bude v tomto případě porovnání návratnosti investic s alternativními možnostmi umístění kapitálu vystupovat jako rozhodující faktor při stanovení ceny.

Zvolila-li firma za cíl špičkovou kvalitu výrobků a chce dosáhnout vedoucího postavení na trhu a přilákat zákazníky vysokou kvalitou zboží, nejčastěji v tomto případě bude stanovena vyšší úroveň ceny.

Podle Kislengerové a Nového (2005) v soudobé ekonomice 21. století v řadě případů již nestačí „tlačit“ na zvyšování produktivity a tím dosáhnout příznivějších nákladů a i nižších prodejních sil. Tlak na produktivitu vede k rozšiřování potenciálních výrobních kapacit. Manipulace s cenou (C) nestačí k získání zákazníka. Do hry vstupuje také kvalita (Q) a čas (T), tj. rychlost přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Nyní už nestačí se orientovat jen na jeden z těchto momentů, ale je nezbytné se zaměřit na všechny tři složky tzv. strategickou koncepci C-Q-T.

2.6.3.Propagace

Propagaci nebo marketingovou komunikaci lze charakterizovat jako soubor nástrojů, jejíž vzájemnou kombinací lze rozšířit informace o produkt s cílem jej prodat.

Podle Kotlera (2000) je propagace “tvorbou a veřejným šířením věrohodných informací, které mají za úkol přilákat zákazníky”. Je to způsob, jak potenciální zákazníci o výrobku informovat.

Synek (2011) uvádí, že podnikatel musí hledat cesty, jak oslovit potenciální zákazníky, jiné podniky, obchodníky, o svých nabízených výrobcích a službách na jejich úrovni.

Kauerová, Vaněk a Vilamová (2003) říkají, že soubor nástrojů, které podnik používá pro realizaci své komunikační strategie, se nazývá komunikační mix. Mezi prvky komunikačního mixu lze zařadit následující prvky:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- publicita.

Reklama je placenou formou neosobní prezentace myšlenek, zboží a služeb prostřednictvím médií. Velkou výhodou reklamy je to, že oslovuje velké cílové skupiny zákazníků, využívá hromadné sdělovací prostředky a je jednou z efektivních a levnějších forem komunikace.

V případě podpory prodeje jde o formu neosobní komunikace, o soubor marketingových aktivit, které podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků. V dnešní době je podpora prodeje nejpoužívanějším typem marketingové komunikace. Lze tady zařadit různé formy předvádění, veletržní účasti, dárkové předměty, kupony, vzorky, slevy, rabaty.

Publicita je tou částí marketingové komunikace, která je přímo spojena s podporou výrobků a služeb firmy. Často používají publicitu pro podporu firemního image, firemního názoru. Největší množství informací se obvykle týká nových výrobků a služeb na daném trhu. Mnozí potenciální zákazníci vnímají informace ze zpravodajství lépe než z placené reklamy, protože zpravodajské informace se považují za důvěryhodné.

Osobní prodej podle Kauerové, Vaněka a Vilamové (2003) je nejstarší komunikační technikou marketingové komunikace. Je to interpersonální individuální proces prezentace výrobků nebo služeb firmy pomocí přímého kontaktu s kupujícím. Při osobním prodeji jde obvykle o párovou komunikaci, při které prodávající a kupující vzájemně reagují na chování, odpovídají na otázky, vysvětlují nebo překonávají překážky.

2.6.4.Umístění (Place)

Při expanzi na nový trh velkou roli hraje místo, ve kterém společnost založí novou pobočku. Umístěním se myslí fyzické místo prodeje, ale i způsob, jakým si zákazník může výrobek zakoupit. Pojem distribuce je prostudován v Kapitole 2.7.3

2.7. Porterův model pěti konkurenčních sil

Keřkovský a Vykypěl (2006) zdůrazňují, že velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy okolí podniku je tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že pozice firmy, působící na daném trhu v daném odvětví, je definována vlivem pěti základními faktory:

- rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry),
- vyjednávacím vlivem zákazníků (bargaiging power of buyers),
- vyjednávacím vlivem odběratelů (bargaiging power of suppliers),
- hrozbou substituty (threat of substitutes),
- hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry).

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány potenciální hrozby a i příležitosti, jejímž využitím by mohlo být působení hrozeb na firmu eliminováno. Tento model se využívá pro strategickou analýzu firmy při vstupu jak na domácí trh, tak i při expanzi firmy na nový trh. Také se používá při hodnocení navržené strategie.

2.7.1.Konkurenti

V této části analýzy se sledují cenové, produktové a marketingové strategie konkurenčních firem v okolí a také mapování jejich slabých a silných stránek. Je-li tato síla velká, dochází pak k cenové konkurenci, vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Tato cenová konkurence snižuje výnosy a limituje ziskovost. Silná rivalita mezi podniky vytváří ohrožení pro ziskovost.

Poptávkové podmínky v okolí jsou dalším určujícím faktorem intenzity vzájemné rivalryity mezi podniky obchodujícími na vybraném trhu. Stoupající poptávka vytváří prostor pro

expanzi firem. Jak uvádí Dědouchová (2001, s. 21) „poptávka roste, zvětšuje-li se trh jako celek, buď tím, že přibývají zákazníci, nebo současní zákazníci nakupují více“. Stoupající poptávka vytváří příležitosti pro rozšíření firemního podílu na trhu. Dále Dědouchová uvádí, že poptávka klesá, jestli klesá počet zákazníků, nebo když zákazníci nakupují méně. V takovém případě podniky mohou dosáhnout růstu, pouze jestli obsadí část trhu jiných firem. Snižující se poptávka tak vytváří hrozbu a zvyšuje rivalitu mezi podniky.

2.7.2.Odběratelé

Podle Dědouchové (2001) kupující mohou představovat hrozbu, když chtějí nižší ceny nebo požadují vysokou kvalitu nabízených výrobků nebo služeb, což zvyšuje výrobní náklady firmy. Odběratel také snadno může přejít ke konkurenci, proto je třeba zkoumat a uspokojovat jeho preference v co nejvyšší míře.

Podle Douglasa a Creiga (1995) nyní průzkum zákazníků trhu není prostě nástrojem marketingu, má ale klíčový význam pro dosažení úspěchu podniku. Je důležité vědět a prozkoumat, kdo je potenciálními zákazníky firmy, jejich preference, vkus, aby se firmy dozvěděli, jestli její produkty budou mít poptávku v daném regionu, což také napomáhá vytvořit strategický plán.

Podle tradičního pojmání hierarchie potřeb, které vychází z maslowovy pyramidy potřeb, musí být především uspokojeny fyziologické potřeby, potom bezpečnostní, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Tato pyramida vysvětluje, proč lidé jako motivy své povahy, mají určité potřeby.

Kupní chování spotřebitele je ovlivněno určitou představou o výrobku. Tyto představy mohou být založeny na skutečné znalosti, názoru nebo přesvědčení. Mohou také nést emocionální náboj. Pro prodejce je důležité vědět, jaký vztah k jeho výrobkům má spotřebitel. Lidé definují svůj vztah k oblečení, jídlu, hudbě, politice, značce a k mnoha dalším faktorům. Vztah - stabilní příznivé či nepříznivé hodnocení, cítění a sklon jednat v souvislosti s některými předměty a nápady.

Tyto vztahy lze rozdělit na:

- vztah k firmě,
- vztah k různým aspektům činnosti firmy,
- úroveň uspokojení preferencí a očekávání zákazníků,
- přijetí rozhodnutí o nákupu,
- povaha spotřebitele během jejich nákupu a po nákupu,
- motivace spotřebitele – co motivuje spotřebitele k nákupům v dané firmě.

Mnohé výzkumy prokazují, že existuje přímo úměrný vztah mezi hodnotou pozitivního vztahu k značce a frekvencí jejímu používání. [23]

Podle Douglasa a Creiga (1995) v dnešní době nestačí uspokojovat potřeby zákazníků, ale činit zákazníky spokojenými, což spočívá v poskytování větší hodnoty pro zákazníky. Nestačí věnovat pozornost poskytovanému produktu, ale považovat i poskytování doprovodných služeb, tj. kvalitní prodejní služby (vyškolený personál, estetické vybavení prodejen), poprodejní služby (servis, dodávka komponentů).

2.7.3.Dodavatelé

Dalším faktorem z Porterových pěti sil je síla dodavatelů. Dědouchová (2001) konstatuje, že dodavatele mohou působit jako hrozba, když zvyšují ceny a podnik musí zvýšit ceny konečných výrobků nebo přistoupit na nižší kvalitu. Oba případy vedou k poklesu zisku. Podnik jako kupující závisí na schopnostech a nabídce svých dodavatelů.

Podle Urbánka (2010) úkolem dodavatelů a hlavním důvodem distribuce je poskytovat objednávky v souladu s marketingovým mixem, tj. dodávat správné zboží, za správnou cenu, na správném místě, ve správný čas a ve správném množství a kvalitě. Distribuce je činností, na které závisí, kdy a jak budou výrobky a služby dodávány zákazníkům.

Machková (2009) píše, že v oblasti v oblasti mezinárodní distribuční politiky došlo v poslední době k mnoha změnám. V současné době, kdy nabídka zboží převyšuje poptávku, musí jak dodavatele, tak i distribuční firmy přizpůsobovat svou strategii hlavním vývojovým trendům. Jedna se o procesy internacionalizace, koncentrace, diverzifikace, tržní dominance a navazování forem mezipodnikové spolupráce. Trendem je rozvoj různých forem spolupráce

s dodavatelskými firmami. Hlavním cílem této spolupráce je zvýšení efektivnosti podnikání spolupracujících firem. Kromě potřeb a přání konečných zákazníků musí firmy v marketingových strategiích zohledňovat potřeby obchodních partnerů.

2.7.4.Substituty

Jak uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 55) „hrozba substitutů je snižovaná především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty“.

Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže.

2.7.5.Nově vstupující firmy

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují na daném trhu, ale mají schopnost se konkurenty stát. Dědouchová (2001) tvrdí, že vysoké riziko vstupu potenciálních konkurenčních firem představuje hrozbu pro ziskovost podniku na vybraném trhu. Je-li je riziko vstupu nízké, pak podniky mohou zvyšovat ceny, a tak dosahovat vyšších zisků.

Tyto nově vstupující konkurenční firmy mohou vytvořit tlak na cenu již působící firmy. Ale jejich vstupu brání bariéry, což snižuje hrozbu vstupu nových firem.

2.8. SWOT analýza.

Dědouchová (2001) tvrdí, že analýzy SWOT odhalují příležitosti a ohrožení v okolí podniku a také silných a slabých stránek uvnitř podniku. SWOT, nebo tato analýza se často objevuje v literatuře jako TOWS, je přehledem současné situace a výhledem strategických možností podniku do budoucnosti, tj. je nástrojem pro strategické plánování. Johnson a Scholes (2000) konstatují, že cílem analýzy je identifikace, do jaké míry je současná strategie a její specifická silná a slabá strana relevantní a schopna vyrovnat se se změnami v obchodním prostředí. Strategie by měly na závěry SWOT analýzy citlivě reagovat a maximálně využívat silných stránek pro získání příležitostí ve vnějším prostředí podniku. Název analýzy vznikl

z prvních písmen anglických pojmu:

- strengths - silné stránky,
- weaknesses - slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby.

Korab, Peterka a Reňáková (2007) tvrdí, že silné a slabé stránky jsou *interní faktory*, nad kterými podnik má určitou kontrolu a které může ovlivňovat. Těchto faktorů je možné nalézt mnoho a to podle toho, proč se dělá SWOT-analýza. Je vhodné se podle odvětví a tržního segmentu zaměřit na ty nejdůležitější prvky.

Vnější faktory (příležitosti a hrozby) nejsou ovlivnitelné ze strany podniku. Podnik jen může přizpůsobovat své chování daným podmínkám a reagovat tak či onak. Tyto faktory jsou do jisté míry společné všem konkurentům v odvětví.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizací všech předchozích analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy okolí.

3. Aplikační část vstupu firmy na nový trh

V praktické části dané diplomové práce bude pomocí zvolených metod provedena analýza vhodnosti vstupu IKEA na kazašský trh, hrozby a příležitosti tohoto procesu. Pro posouzení vhodnosti daného návrhu budou používány analýzy, které byly dříve popsány v praktické části této práce.

Na začátku bude uvedena informace o společnosti v podmínkách globalizujícího se prostředí.

3.1. IKEA a globalizace

Globalizace je nezvratitelný proces, který prostupuje všechny sféry života společnosti. Vývoj technologií vytvořil novou komerční realitu – vznik globálních trhů. Ve světě dnes existuje více, než 40 tisíc nadnárodních společností, mezi které patří i IKEA.

Společnost IKEA vyrábí a prodává ne drahý nábytek, který zákazníci instalují doma samostatně. Nyní v období globalizace IKEA je přítomna ve 41 zemích světa. Společnost Sweedwood, která je součástí koncernu IKEA, má kolem 30 závodů v 11 státech světa, kde se vyrábí nábytek.

3.1.1.Historie

První obchodní dům IKEA byl otevřen ve Švédsku v roce 1958 a pak došlo k největšímu rozšíření prodejen v posledních dvaceti letech. Společnost byla pojmenována podle prvních písmen slov Ingvar Kamprad Emtaryd Augnnaryd, kde Ingvar Kamprad je jméno zakladatele společnosti, Emtaryd a Agunnaryd jsou názvy usedlosti a vesnice, kde Kamprad vyrostl. Nyní společnost má sídlo v Holandsku. [32]

Podnikatelský nápad spočíval v tom, aby nabízel široký sortiment funkčního a vhodného zboží za dostupnou cenu, aby si ho co nejvíce lidí bylo schopno zakoupit.

Lewis (2008) ve své knize říká, že koncepce podnikání IKEA byla formovaná během skoro 10 let od konce 50-ých let do konce 60-ých minulého století. Společnost transformovala problémy vznikající během cesty k úspěchu v příležitostech. V 60-ých letech se švédští

výrobci nábytku snažili odvést IKEU z místního trhu, protože IKEA prodávala zboží za nižší ceny než konkurenti. IKEA začala produkovat nábytek v Polsku, což bylo ještě levnější a efektivnější, proto ceny IKEY poklesly ještě více. Další překážkou byla distribuce nábytku, který byl sbírán přímo v továrnách. Často se polámaly detaily nábytku, což vedlo ke ztrátám. Aby na tom neztrácela společnost, začala prodávat nábytek v rozloženém stavu a to zase vedlo ke snížení cen na produkci. V Evropě se v polovině minulého století nábytek prodával jenom v malých prodejnách. Nábytek IKEA měl vysokou poptávku a skladovací prostory byly příliš malé. V důsledku toho byl založen velký obchod poblíž města, kde mohl být obsloužen velký počet zákazníků a firma tak ušetřila na pronájmu pozemku. Nyní lidé považují návštěvu IKEA za výlet, kde hlídání dětí a restaurace usnadňuje život lidem, kteří chtějí přemýšlet o koupi zboží. Různá nábytková zařízení jsou nainstalovaná v reálných pokojích, které jsou vybaveny jak drahým, tak i levnějším nábytkovým příslušenstvím.

Během celé doby IKEA zůstávala v soukromém vlastnictví a sama financovala své plány. Společnost se tak ubránila oslabení nebo kompromisům, proto zachovala věrnost svým principům.

Rizikem pro společnost by mohla být změna módy interiéru. Podle Haiga (2006) z historie společnosti je patrné, že IKEA vždy šla s duchem doby. Ale jakmile se identita značky silně zapíše do povědomí lidí, je těžké potom něco měnit.

3.1.2.Filozofie IKEA

Švédské podnikání se charakterizuje menší rolí hierarchické struktury a velkou rolí rovnocenného partnerství. Vedoucí si musí zasloužit důvěru a respekt ze strany zaměstnanců. Před provedením důležitého rozhodnutí je nutné získat souhlas od všech pracovníků. Takže dosažení souhlasu a vyhnutí se konfliktům je jedním z principů společnosti IKEA.

Vedení společnosti vyzývá zaměstnance být podnikavější a odvážnější ve svých nápadech. Spolu se svobodou zaměstnanec získává vysokou míru odpovědnosti. Taková politika firmy a chování vůči zaměstnancům může být atraktivní pro kazašské zájemce o práci. Většina firem v Kazachstánu má jinou zaměstnaneckou politiku, kde pracovník nemá tolik svobody a musí se řídit předepsanými úkoly.

Nízké ceny jsou jednou ze základní součástí filozofie značky IKEA, ale značka se nikdy

nesnižovala k prodávání zboží pod cenou. Jedním z důvodů je obrovský objem prodeje v každé prodejně a také nakupování materiálů z levných zdrojů, což je důkazem šetrnosti. Demokratické hodnoty podniku také jdou mimo oblast ceny, například, IKEA věří, že k zákazníkům se má dostat co nejvíce informací, důkazem čeho je každý katalog IKEA. Společnost používá mnoho recyklovaných výrobků, vyzývá dokonce i zákazníky, aby donesli zpět obaly ze zakoupených výrobků, aby je společnost znova mohla recyklovat. Tohle odpovídá důrazu, který se v poslední době klade za pravdivost a odpovědnost značek, což se dnes považuje klíčem k úspěchu.

Podnikání IKEA má tři součásti: technickou a řemeslnou dovednost, finanční způsobilost a schopnost prodávat. U IKEA řemeslné stránky se projevují v tom, že zaměstnanci jsou nadšení, hluboce oddaní své práci a jejich hnacím motorem je především vlastní tvůrčí energie a zisk je výsledkem jejich dovedností a snahy. Finanční stránky jsou založeny na cíli podniků maximalizovat zisk. Třetí složkou je marketing a význam značky. Smyslem její existence je získat přízeň zákazníků a díky tomu dobrou pozici na trhu.

IKEA je společností, která vytvořila individuální firemní styl a cení si ho. Během mnoha let tento styl byl zakořeněn v podvědomí spotřebitele a je uznávaný téměř každým. Proto při expanzi na nové trhy IKEA se snaží změnit v sobě co nejméně. Podle Lewis (2008) průzkum IKEA ukázal, že jednou z možných příčin úspěchu na trhu skoro ve všech zemích je to, že nízké ceny a relativní dobrá kvalita nábytku překonávají kulturní bariéry v těchto zemích, díky čemu se zvyšuje objem prodeje.

3.2. Výhody vstupu IKEA na kazašský trh

Úkolem této práce je navrhnout a posoudit výhody a nevýhody vstupu mezinárodní firmy IKEA na nový trh.

Pro vstup na nový trh je motivována tzv. aktivními faktory. IKEA má image mezinárodní firmy. Tím, že vstoupí na kazašský trh, rozšíří svou mezinárodní image. Také získá úspory z rozsahu hromadné výroby produktů, které již nabízí na jiných trzích. Samozřejmě cílem firmy je zvýšení zisku. Pokud existuje poptávka na kazašském trhu po výrobcích IKEA, které jsou relativně kvalitní a jsou prodávány za příjemné ceny, tato firma získá konkurenční výhodu a bude dosahovat větších příjmů.

Expanze na nový trh má především své pozitivní stránky, ale existují i bariéry, které firma bude muset překonat.

3.3. Specifika obchodu s Kazachstánem

Vstup firmy na nový trh přináší svá specifika pro určující jednání firmy. Proto firma, která hodlá vstoupit na nový trh, musí těmto specifickým faktorům čelit.

Svou kulturou a životním stylem mají obyvatelé Kazachstánu blízko k Evropě. Ale protože Kazachstán je zemí střední Asie, zřejmě, že je nutné dát pozor i na odlišnosti místních zvyků od evropských. Jako i v jiných východních zemích obchodníci zdůrazňují orientální typ myšlení. Jde tady o přesnost, schopnost dodržet ústní a písemnou dohodu. Zajímavým momentem je to, že ve východních zemích se slušnost často považuje za slabost.

Jedním z důležitých aspektů pro obchodování s Kazachstánem je to, že společnost v Kazachstánu je poměrně patriarchální a doporučuje se, aby prvotní kontakty na osobní úrovni navazovali muži.

Všichni obyvatelé Kazachstánu umí rusky a ruský jazyk, je druhým úředním jazykem. Proto není třeba najmout tlumočníka pro překlady do kazaštiny. Zároveň tlumočení do ruštiny je levnější, než tlumočení do jazykově kompilovaného kazašského jazyka. Při obchodních jednáních lze používat také angličtinu. V posledních letech se situace postupně mění, neboť mnoho mladých lidí má za sebou studia v zahraničí. Mnoho starších lidí umí i německy. Při jednáních hraje velkou roli to, jestli firma vedé jednání s Rusem nebo Kazachem. Pokud podnikatel spolupracuje s Rusem, musí jej oslovovat křestním jménem a jménem po otci (otčestvo), pro Kazachy pak musí používat při oslovení pan (gospodin) a jeho příjmení. Ale to je spíše mezinárodní varianta, protože v kazašském jazyce se na konci příjmení používá přípona „ULY“, což znamená „veliký“. Vizitky v Kazachstánu se píšou oboustranně: na jedné straně azbukou a na druhé latinkou. Oblečení hraje pro podnikatele velkou roli. Podnikatele se snaží vypadat co nejlépe, nosí se drahé a krásné obleky, kvalitní boty, kravaty se většinou nesundávají.

Kazachstán je poměrně velká země a proto chování lidí a jejich kultura záleží na tom, který stát a nebo která kultura má na oblast větší vliv. Ale zahraniční partneři jsou všude přijímáni velmi pohostinně. Kazašské podnikatele se snaží spíše o určité neformální jednání,

zvou partneri do restaurace, ale také i domů, čímž vyjadřují ochotu ke spolupráci. [21]

3.4. Franchising v kazašském právním kodexu

Mezi zemí centrální Asie je Kazachstán lídrem v sektoru franšizy. Od roku 2002 existuje speciální zákon regulující frančizingové vztahy - Zákonem o poskytování komplexní podnikatelské licence/franšizingu («Законом о комплексной предпринимательской лицензии/франчайзинге»). Za posledních 5 let množství vydaných frančizingových licencí vzrostlo více než 2,5 krát. Díky frančizingovým organizacím se znásobil počet volných pracovních míst a diverzifikoval se sektor ekonomiky státu.

Ale i s ohledem na tento fakt, v Kazachstánu je ale zatím nízká úroveň informovanosti potenciálních podnikatelů o výhodách frančizingu a slabé zapojení neaktivního obyvatelstva do podnikatelské činnosti, což vyžaduje zlepšení infrastruktury na podporu podnikání.

Podle zákona o frančizingu republiky Kazachstán franšizingová činnost je podnikatelskou činností, která je spojena s uskutečněním dohody o komplexní podnikatelské licenci. A franšizingové vztahy jsou regulované vztahy mezi účastníky dohody, spojené mezi sebou nároky a odpovědnostmi pro uskutečnění dohody komplexní podnikatelské licence.

Podle druhého vydání knihy Kisikova (2011) podpora frančizingu je v Kazachstánu realizována na úrovni vlády prostřednictvím státního fondu rozvoje podnikání Damu. V rámci programů Damu se uskutečňují jak aktivity konzultační, tak i finanční podpora kazachstánských frančizingových podniků.

Mezi principy státní podpory franšizingových vztahů patří:

- jednota zásad a forem státní podpory podnikání, franšizingových a investičních vztahů,
- koherentní interakce státních orgánů při výkonu státní podpory franšizingových vztahů,
- nepřípustnost neoprávněného zasahování nevládních agentur a úředníků do franšizové činnosti podnikatelských subjektů,
- ochrana hospodářské soutěže a omezení monopolní činnosti,
- transparentnost při vývoji a aplikaci státní podpory franšizingových vztahů.

Mezi opatření státní podpory franšizingových vztahů patří:

- vývoj a implementace programů pro rozvoj a podporu franšizingových vztahů,
- vývoj a zlepšení předpisů pro rozvoj a podporu franšizingových vztahů,
- zajištění subjektům franšizingových vztahů dávek a záruk poskytnutých právními předpisy Republiky Kazachstán,
- poskytování poradenství v záležitostech týkajících se provádění franšizingové činnosti,
- registrace a systém ochrany výhradních práv v souladu s právními předpisy Republiky Kazachstán,
- kontrola dodržování právních předpisů Republiky Kazachstán o franšizingu,
- opatření, které mají usnadnit rozvoj a rozšiřování franšizingu v Republice Kazachstán.

Podle zákonů o franšizingu Republiky Kazachstán franšizer je povinen:

- předat franšizantovi obchodní a technickou dokumentaci a poskytnout další informace nezbytné pro uskutečnění práv udělených na základě smlouvy o licenci,
- trénovat a radit nabyvateli v záležitostech týkajících se provádění těchto práv,
- zachovávat mlčenlivost o obchodních informacích získaných od nabyvatele licence.

Franšizant je povinen:

- připouštět franšizéra k výrobní oblasti, poskytovat mu potřebnou dokumentaci a pomáhat při získávání informací potřebných ke sledování řádného využití poskytnutých výhradních práv,
- dodržovat veškeré pokyny franšizéra, pokud jde o povahu, metody a podmínky použití licence,
- zachovávat mlčenlivost o obchodním tajemství a jiné konfidenční obchodní informace,
- jasným způsobem informovat zákazníky o tom, že používají firemní jméno,

obchodní značku na základě franšizingové licence. [22]

3.5. PEST analýza

V této podkapitole budou prozkoumány vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí Kazachstánu pro vstup IKEA na vybraný trh.

3.5.1. Politické prostředí

Politická stabilita v Kazachstánu dává naději k úspěšnému provozování podnikatelské činnosti v této zemi. Kazachstánská vláda v posledním období velmi aktivně přijímá opatření na podporu domácích i zahraničních investorů, kteří chtějí vložit finanční prostředky do různých sektorů ekonomiky.

Podle daňového zákoníku v Kazachstánu, jako ve všech zemích, které používají DPH, existují dva objekty zdanění: zdaněný obrat a zdaněný import. Podle daňového zákoníku Sb. 205 DPH, které se platí jako zdaněný obrat, se určuje jako rozdíl mezi velikostí DPH za realizované zboží a velikostí DPH za poskytnuté zboží. Podle Sb. 207, 208 Zákoníku o daních DPH platí všechny fyzické a právnické osoby (kromě státních podniků), které jsou podnikateli, nemají právní vzdělání a nejsou občané státu. V Kazachstánu jeden z nižších DPH ve světě, sestavuje 12% a představuje velkou výhodu pro podnikatele. Daňovým obdobím v Kazachstánu je jeden kalendářní měsíc.

Své regulační funkce stát ovlivňuje pomocí administrativních a ekonomických metod. Systém státní regulace tržní ekonomiky je založen na používání ekonomických metod. Administrativní metody se používají pro kolektivní ekonomiku. Například snížení daní je typickou metodou ekonomické regulace, která směřuje k růstu výroby a zvýšení investičních možností podniků. V této situaci si podniky zvyšují své kapitálové vklady a objem výroby. A to protože mají svobodu ve výběru výrobního programu a investiční politiky. Rozdíl mezi administrativní a ekonomickou metodou je důležitý z hlediska ekonomických vztahů. Administrativní metoda je přesně opačná než je přirozenost trhu. Tato metoda jakoby blokovala účinnost tržních regulátorů.

Centrální banka v Kazachstánu uskutečňuje regulaci činností komerčních bank.

Centrální banka má možnost provádět aktivní peněžní politiku. V podmínkách tržní ekonomiky se regulační role státu stává tou nejdůležitější. Z jedné strany stát musí podporovat ekonomiku a z druhé strany by neměl rušit systém zbytečným ovlivňováním.

Podnikání v Kazachstánu je sektor ekonomiky, který závisí na řadě reforem. Dobrou zrodu soukromého podnikání v Kazachstánu můžeme označit rok 1997. V tomto roce byl přijat výnos prezidenta Republiky Kazachstánu N. Nazarbaeva z 7. 7. 1997 č. 3589 “O prioritních a regionálních programech podpory a rozvoje malého a středního podnikání v Republice „Kazachstán”. Od té doby státní politika ovlivňuje rozvoj podnikání a s tím souvisí mnoho změn ve společnosti, ve které podnikání je základem pro formování obchodních mechanismů a také je důležitou součástí současného tržního systému. [30]

Podnikání v Kazachstánu je nejdůležitějším úkolem v rozvoji ekonomiky státu. Vliv podnikání na ekonomiku se stává tím nejdůležitějším. Podnikání se rozvíjí, ale nachází se v prvních stádiích svého rozvoje. Zájem lidí o podnikání roste, roste také počet osob, které si chtějí založit své podniky, které chtějí fungovat v nových podmínkách ekonomiky, být iniciativními, projevovat se ve své činnosti. Přejít k tržní ekonomice potřebuje ještě hodně reforem struktury výroby, překonání monopolu a rozvoj konkurence. Ale toto není možné bez rozvoje podnikání, které je založeno na různých formách vlastnictví. Je jasné, že jen podnikání způsobuje pohyb rozvoje výroby a trhu, a to znamená, že ovlivňuje i rozvoj společnosti, růst blahobytu. Stát se rozvíjí díky podnikatelům a podnikatelé díky podpoře státu. V Kazachstánu se vytvářejí všechny podmínky pro rozvoj podnikatelské činnosti, dochází k velkým změnám v oblasti privatizace majetku, který se stal pevnou ekonomickou oporou.

Politické prostředí v Kazachstánu je stabilní, politické reformy způsobují rozvoj podnikání jak malých a středních firem, tak i velkých firem v regionu, což je také příležitostí i pro společnost IKEA.

3.5.2. Ekonomické prostředí

Ekonomika Kazachstánu roste vysokým tempem, je jednou z nejvýkonnějších ekonomik ze zemí SNS ve střední Asii. Proto zahraniční investoři nyní považují Kazachstán za spolehlivého partnera, který garantuje stabilitu a poskytuje vzájemnou prospěšnou spolupráci.

Do období restrukturalizace ekonomiky Kazachstánu tato země byla přívěskem Ruské

federace (nebo sovětského systému). Po dobu existence Sovětského svazu byl Kazachstán závislý na carském Rusku, tj. ekonomické a politické vztahy závisely nejprve na Rusku, a potom na Sovětském svazu. Od roku 1991 Kazachstán získal nezávislost jako i ostatní členové Sovětského svazu, což velice ovlivnilo chod ekonomické transformace a další ekonomický rozvoj republiky. Na začátku to ale způsobilo nedostatek stability v politickém a ekonomickém systému a docházelo k nepořádku.

Zvláštnosti kazachstánské sociálně-ekonomické situace je to, že Kazachstán se velmi kontrastně dělí na velice vyspělé průmyslové regiony a více zaostalejší zemědělské oblasti. Republika Kazachstán je zemí s obrovským nerostným bohatstvím, jako je plyn, ropa, uhlí, uran, železná ruda, hliník, měď, zinek, olovo, molybden, stříbro a zlato. Bohaté surovinové zdroje lákají investory z celého světa a zaručují jim potenciálně vysoké zisky.

V letech 2000 – 2007 vzrostlo HDP meziročně o 8-10% ročně. V roce 2008 HDP vzrostlo o 3,0% a v roce 2009 o 1,2%. V období krize růst HDP v roce 2010 dosáhl úrovně 7%, v roce 2011 6,5%, což je 8475 EUR na hlavu. Podle předpovědi kazašských statistiků v roce 2012 HDP dosáhne úrovně 7%, tj. 9375 EUR na hlavu.

Rok 2010 je možné nazvat rokem oživení ekonomiky v zemi v období krize. Tento trend růstu ekonomiky pokračuje v roce 2011. Za první pololetí 2011 kazachstánská ekonomika vzrostla o 7,1%, hlavně díky růstu průmyslové produkce o 5,8%, výstavby o 1,7%, obchodu o 14,3% a v dopravních službách o 6,5%. V rámci Programu zrychleného průmyslového a inovativního rozvoje bude v roce 2014 zahájeno 294 investičních projektů v hodnotě 8,1 trilionu tenge, což je přibližně 41 mld. EUR, a to včetně 192 projektů, které již byly zahájeny v roce 2011. K prioritním úkolům vlády se řadí opatření pro zlepšení podnikatelského prostředí, rozvoj zemědělství, zajištění potravinové bezpečnosti a racionální využití půdy. [27]

V další tabulce je uvedeno tempo růstu některých odvětví ekonomiky na začátku roku 2012 oproti začátku roku 2011.

Tab. 3.1 Tempo růstu různých ukazatelů ekonomiky, v % (Leden 2012/leden 2011):

Průmysl	102,8
Zemědělství	94,6
Stavba	98,7
Obchod	114,1
Doprava	107,0
Komunikační služby	118,1

Zdroj: vlastní zpracování na základě [37]

Podle kazachstánské Státní statistické agentury úroveň nezaměstnanosti na konci roku 2011 dosáhla 5%. Hranice chudoby je v Kazachstánu postavena velmi nízko a oficiální kazachstánská statistika uvedla, že pod hranicí chudoby v prosinci 2011 žilo 17 % obyvatel, z toho na vesnici, kde žije téměř polovina populace (více než 21%). Také se uvádí, že průměrná měsíční mzda na konci roku 2011 dosahuje 92 191 tenge, nebo 467 EUR, což představuje nárůst 30% oproti roku 2010. A životní minimum na konci roku 2011 činilo 14 644 tenge, tj. 74 EUR. Je velmi důležité uvést, že v Kazachstánu, je velice výrazný kontrast mezi obyvatelstvem s minimálními a vysokými příjmy. Proto produkty IKEA by poptávaly zejména ti lidé, kteří mají průměrné mzdy.

Z předpokladů analytiků a i z výše uvedeného lze vyvodit, že ekonomika země se bude nadále rozvíjet a růst. Znamená to, že bude růst číslo volných pracovních pozic pro blahobyt země, díky čemu obyvatelstvo bude ochotněji nakupovat v IKEA.

3.5.3.Sociální prostředí

Společnost v Kazachstánu se považuje za poměrně otevřenou, k zahraničním výrobcům má pozitivní vztah a ráda nakupuje od importních výrobců, zvláště, jestli cena není vysoká. Pro vstup firmy na nový trh je důležité počítat s takovými charakteristikami země, jako obyvatelstvo, protože na těchto potenciálních zákaznících je závislá poptávka po zboží firmy a tím pádem i zisk firmy.

V níže uvedené tabulce lze vidět přírůstek obyvatelstva Kazachstánu v posledních letech.

Tab. 3.2 Obyvatelstvo Kazachstánu (v mln.)

2009	16,204
2010	16,442
2011	16,674
2012	16,698

Zdroj: vlastní zpracování na základě [35]

Je důležité obrátit pozornost na věkovou strukturu obyvatelstva republiky. Ženy podle zákona Republiky Kazachstán jdou do důchodu ve věku 58 let. Muži - ve věku 63 let. Lze říci, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo je v rozmezí od 20 let do 64. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že počet ekonomicky aktivní lidí představuje kolem 50 % obyvatelstva.

Tab. 3.3 Věková struktura obyvatel Kazachstánu (v mln.)

	2005	2010
Celkem	15,074	16,442
do 4	1,169	1,592
od 5 do 9	1,118	1,175
od 10 do 14	1,413	1,126
od 15 do 19	1,584	1,417
od 20 do 24	1,362	1,780
od 25 do 29	1,219	1,399
od 30 do 34	1,131	1,403
od 35 do 39	1,051	1,113
od 40 do 44	1,125	1,030
od 45 do 49	0,995	1,088
od 50 do 54	0,797	0,944
od 55 do 59	0,542	0,737
od 60 do 64	0,401	0,486
od 65	1,163	1,144

Zdroj: vlastní zpracování na základě [35]

Vzhledem k tomu, že v Kazachstánu má skoro každý úplné vysokoškolské vzdělání

(nebo alespoň bakalářské vzdělání), lze předpokládat, že je tady hodně studentů ve věku od 17 do 22 let (přibližně 1,5 mln.), kteří nemají dost vysoký příjem a jsou potenciálními zákazníky IKEA.

V dalších dvou tabulkách je uveden růst ekonomicky aktivního a praceschopného obyvatelstva v posledních letech. V roce 2012 počet ekonomicky činného obyvatelstva představuje 8,6 mln. lidí, což je o 8,5% více, než v roce 2010.

Tab. 3.4 Počet ekonomicky činného obyvatelstva (v mln.)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012
Počet ekonomicky činného obyvatelstva	7 ,239	7 ,403	7 ,591	7 ,690	7 ,774	7 ,867	8,600

Zdroj: [21]

Tab. 3.5 Počet praceschopného obyvatelstva (v mln.)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet praceschopného obyvatelstva	7, 901	8 ,027	8 ,187	8 ,400	8 ,474	8 ,634

Zdroj: [21]

Podle uvedených tabulek lze předpokládat, že obyvatelstvo Kazachstánu bude i nadále růst, a proto bude růst i počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, v důsledku čeho lze také předpokládat, že poptávka po produktech IKEA se také bude zvyšovat.

3.5.4. Technologické prostředí

Ve své teorii ekonom Adam Smith uvádí, že trh je dokonalý a je schopen se řídit samoregulací. V teorii je tomu tak, ale v reálném světě není trh dokonalý, hráči tohoto trhu disponují pouze částečnými informacemi o tom, co se děje na trhu, nemají komplexní přehled o situaci. Takový přehled musí mít stát. Historická praxe potvrzuje to, že nejvýznamnější inovace

a technologické průlomky byly uskutečněny díky aktivní účasti státu. Proto se vláda Kazachstánu snaží podpořit technologický rozvoj země.

Nyní stát zavedl program technologického rozvoje do roku 2015, který zní jako „aplikace strategického programu rozvoje pro zavedení vyspělých technologií a inovací“. Hlavním cílem poselství prezidenta Republiky Kazachstán „Nový Kazachstán v novém světě“ je zavedení vyspělých technologií a inovací pro zvýšení technologické úrovně státu pomoci zajištění účinnosti výrobních zařízení a využívání nových technologií.

Pro rozvojové státy je důležité zvyšovat úroveň vzdělání obyvatelstva, rozvíjet základní průmyslová odvětví (jako těžba surovin, hutnictví). Analýza současného stavu ekonomiky Kazachstánu ukázala řadu klíčových aspektů pro další vývoj technologických faktorů. Kazachstán se nachází v zemědělsko-průmyslovém stádiu svého technologického vývoje a klíčovými faktory, které ovlivňují technologický vývoj, jsou:

- využití moderních technologií v průmyslu,
- úroveň vědecké a technologické infrastruktury,
- stav dlouhodobého majetku,
- zavedení moderních metod řízení.

Metody zavedení nových technologií:

- dotace na nákup patentů a licencí pokročilé technologie v Kazachstánu a v zahraničí,
 - granty na tvorbu rozvojových aktivit,
 - vznik národního informačního centra ohledně transferu technologií a inovací,
 - nákup zahraničních společností pro získání přístupu k novým technologiím.
- Celková výše financování programů z prostředků státního rozpočtu je 814 210 EUR.

Očekávané výsledky programu technologického rozvoje:

- vytvoření účinného systému pro aplikaci vědeckých výsledků v průmyslu,
- vytvoření inženýrské infrastruktury,
- zvýšení technické a technologické úrovně podniků prostřednictvím modernizace výrobních zařízení,

- zvýšení produktivity v roce 2015 ve srovnání s rokem 2000 alespoň 3 krát a snížení energetické náročnosti HDP 2 krát,
- zapojení do inovačních aktivit podniků a firem pro zlepšení a vytvoření nových technologií,
- zvýšení podílu výzkumu a vývoje a inovačních aktivit ve struktuře HDP z 0,9% v roce 2000 na 1.5-1.7% v roce 2015,
- technická modernizace 25% malých a středních výrobních podniků,
- zvýšení efektivity domácích podniků díky zavádění moderních metod řízení.

Tab. 3.6 Celková výše financování programu technologického rozvoje

	Rok	Suma v EUR
První fáze		
Rok	2009	53960
Rok	2010	67930
Druhá fáze		
Rok	2011	96390
Rok	2012	117364
Rok	2013	138496
Třetí fáze		
Rok	2014	159470
Rok	2015	180601

Zdroj: [36]

Realizace tohoto programu bude mít významný dopad na růst konkurenceschopnosti domácího zpracovatelského průmyslu a zajistí zvýšení výroby hotových výrobků, vývoj nových výrobků a snížení nákladů na výrobu.

Vzhledem k prozatímnímu nedostatku potenciálních domácích subdodavatelů pro firmu IKEA by tato skutečnost mohla představovat významný faktor pro úspěšný rozvoj podnikání této společnosti a pro její postupnou integraci do ekonomiky hostitelské země.

3.6. 4P analýza

V následující části diplomové práce bude provedena 4P analýza, kde budou prozkoumány produkty, které nabízí IKEA, místo, kde budou otevřeny pobočky, jakým způsobem je vhodné oslovit potenciální zákazníci a cena, za kterou se budou výrobky nabízet.

3.6.1. Produkt (Product)

Produkty, které nabízí IKEA jsou zbožím občasného nákupu. IKEA nabízí nábytek, domácí potřeby, předměty interiéru, restaurační služby, logistické služby. Mezi tyto nabídky patří:

- kuchyně a další kuchyňské potřeby - stoličky a schůdky, nástěnné úložné prostory, nástěnné panely, trouby, varné desky, mikrovlnné trouby,
- nábytek do koupelny – pračky, umyvadlové skřínky, umyvadla, baterie, úložné prostory, koupelnové doplňky,
- postele a matrace,
- stoly - sestavy do jídelny, stolky, jídelní stoly,
- pohovky, křesla, židle,
- dětské zboží - malý nábytek, matrace, textil, stoly na přebalování dětí, hračky, dětské postele,
- ukládání oblečení – skříně, poličky, komody,
- úložné systémy – skřínky, příborníky, komody, systém na ukládání oblečení,
- textil - sprchové závěsy, koupelnové předložky, ručníky, přehozy, plédy, přikrývky, polštáře, prostírání a textil do jídelny,
- koberce,
- nářadí a kování,
- dekorace – květiny, vázy, mísy, svíčky, rámy, dárkové balení,
- osvětlení - pracovní lampy, stojací lampy, nástěnné lampy, bodové osvětlení, dekorativní osvětlení,
- výrobky IKEA FAMILY – zboží pro cestování, knihy, plážové doplňky,

- restaurační služby - nabídka švédské kuchyně,
- doprava – dovoz nakoupeného zboží ke klientovi domů.

Výše vyjmenovaných produktů pro kazašského spotřebitele bude velice zajímavá. Člověk se vždy snaží udělat svůj byt co nejútulnější, dát do něho krásný praktický nábytek. Na trhu je hodně firem nabízejících nábytek ve stylu, který je velice obvyklý. Po vstupu firmy, která nabízí nový a neobvyklý nábytek pro místního spotřebitele na daném trhu, bude po těchto produktech poptávka. Odlišnosti kazašského stavebnictví je v tom, že většina pokojů v bytech nemá více než 30 čtverečních metrů, znamená to, že hodně pokojů má méně než 20 čtverečních metrů, hodně i 10. Proto minimalistický styl nábytku, který nabízí IKEA je velmi potřebný. Po průzkumu trhu lze říci, že také i malé zboží jako poličky, krabičky, mini skříňky, poličky pro DVD, malé úložné prostory budou mít zvláště vysokou poptávku, protože takové zboží se těžko nachází na trhu.

Dále IKEA nabízí restaurační služby se švédskou kuchyní, což pro místního spotřebitele je zase něco nového. V určité dny poskytuje svým klientům slevy na jídlo a občerstvení, stálým klientům také nabízí speciální kartičky s bodovým systémem pro slevy. Po ukončení nákupu a vyčerpání je spotřebitel ochoten doplnit své zásoby energie. Marketingovým trikem je to, že obvykle jídelny v IKEA se nachází přímo v prodejnách u vchodu/východu a každý zákazník prochází restaurací, a také vůně švédských specialit láká zákazníky do jídelen.

V každém obchodě IKEA lze nakoupit švédské potraviny pro vaření doma nebo k okamžitému použití. Švédské restaurace nejsou v Kazachstánu běžné, a proto kazašský spotřebitel bude mít zájem o ochutnávku nebo uvaření si něčeho nového doma. Jsou zde také i recepty na přípravu jídel nebo návody na servírování. Lze se také zastavit pro hod dog, zmrzlinu nebo jinou pochoutku v bistru, které se obvykle nachází u východu z obchodního domu hned za pokladnami.

Většinu nabízených výrobků je možné ihned odvézt domů, protože jsou prakticky baleny v plochých krabicích. Pokud zákazník není schopen odvézt si zakoupené zboží sám, poskytuje IKEA odvoz za určitý poplatek. Ve většině zemí IKEA také nabízí službu odvozu starého nábytku pro další jeho recyklaci.

Většinou je nábytek IKEA zkonstruován tak, že si ho zákazník může instalovat sám, ale ve zvláštních případech IKEA poskytuje i instalační služby.

Ke svým produktům IKEA poskytuje záruky na dobu 5, 10, 15 nebo 25 let a v přímé závislosti na druhu zboží.

Velice zajímavou službou pro kazašského spotřebitele může být nabídka plánování interiéru. Instaluje se zdarma speciální software, dále lze v 3D prostoru kombinovat různý nábytek a doplňky podle přání zákazníka. Dále je možné uložit naplánovaný design na server IKEA a při návštěvě IKEA konzultovat s pracovníky, jakou změnu by navrhovali.

IKEA také nabízí služby zdarma pro děti: malé hřiště uvnitř prostor IKEA, dětské menu v restauraci, soutěže pro děti a mnohé jiné akce, což bude lákat rodiny s dětmi.

Další nabídkou je zakoupení dárkové elektronické karty, na kterou lze vložit libovolnou částku a používat ji několikrát. Lze ji používat jak pro osobní spotřebu, tak i jako dárek. V poslední době je trendem dělat neobvyklé dárky, elektronická karta IKEA by byla takovým dárkem pro kazašského spotřebitele.

Dále každý obchod IKEA poskytuje parkování u prodejny zdarma.

Tyto popsané klíčové produkty spolu s doplňkovými službami by měly mít poptávku na kazachstánském trhu.

3.6.2.Cena (Price)

Dobrá cena a relativní kvalita nabízených produktů je tím, čím IKEA vždy lákala a doposud láká své zákazníky v různých zemích. Díky úsporám z nákladů a hledání nejvýhodnějších distribučních cest je IKEA schopná nabízet své produkty za nízkou a dostupnou cenu mnohým lidem.

Cílem firmy je dosažení dlouhodobého zisku a i postupné rozšíření tržního podílu. Proto společnost musí stanovit ceny zajímavé pro kazašského spotřebitele a zároveň pokrývat veškeré náklady na výrobu.

Ve společnosti platí pevné zásady hospodaření. IKEA podporuje své ceny díky jasně postavené strategii. Švédská společnost dělá objednávky na výrobu nábytku pouze tam, kde se vyrábí levně. Část výrobků firma vyrábí sama a zbytek nakupuje u jiných výrobců. A právě nakupuje částečně: např. desky - v jedné zemi, nožky na stůl - v jiné. Takto společnost postupuje, aby snížila své náklady na minimum.

Strategie nejvyšších úspor je obecným strategickým principem společnosti od prvních

dnů a po celou dobu existence společnosti. Společnost IKEA lze také pojmenovat symbolem hospodářské stability. Schválené a zveřejněné ceny v katalogu se nemění v průběhu roku. Aby IKEA snížila ceny výrobků, prodává nábytek, který si montují zákazníci sami. [24]

Myšlenka o nízkých cenách proniká do všech aspektů podnikání IKEA. IKEA šetří tolik, kolik je jen možné, ale snaží se používat kvalitní suroviny. Například inženýři IKEA nepoužívají mechanické tužky pro kresby, ale pouze obyčejné. Mechanické tužky jsou příliš drahé, protože tyčinky se neustále lámou, proto inženýři používají obyčejné tužky, které zaostřují ručně.

Zaměstnanci firmy nebo partneři firmy (tak se jmenuje personál v IKEA) nikdy neutrácejí hodně peněžních prostředků na pracovních cestách, létají nízkonákladovými leteckými společnostmi a bydlí v levných hotelech.

Majitel společnosti Invgrad Kamprad si myslí, že ceny musí být lákavé. Také říká, že ceny IKEA, jsou ceny konkurentů lomeno dvěma. Firma zvolila takovou taktiku: jestliže konkurent expanduje na trh levný analogický nábytek, IKEA ihned začíná rozvíjet další verzi daného produktu s ještě nižší cenou.

Při vývoji nového produktu IKEA nejprve nastaví hranici, nad kterou by cena neměla stoupat a později inženýři vymýšlejí, jak se do tohoto rámce vejít. Ani jeden výrobek nebude zařazen do výroby, pokud neexistuje způsob, jak jej udělat cenově co nejnižší.

Pro své stálé klienti IKEA také nabízí speciální kartičky IKEA family. Majitelům této karty společnost dává speciální nabídky za zajímavé ceny. Také během roku nabízí hodně slev a akcí.

Takovou cenovou politiku by IKEA měla dodržovat i v Kazachstánu. IKEA by měla získat partnery, kteří poskytnou prostory na výrobu, levnou pracovní sílu (v Kazachstánu pracovní síla je ve srovnání s evropskými státy levná). Pro kazašského spotřebitele takové ceny budou velice zajímavé, především pro lidi s menším příjmem, zvláště v situaci dnešní krize. Pro lidi s vysokým příjmem budou také zajímavé, protože firma nabízí něco nového, odlišného od toho, co nabízí konkurenční firmy na daném trhu a i lidé s vysokým příjmem nechtějí utrácet hodně peněz.

3.6.3.Marketingová komunikace (Promotion)

Firma IKEA je celosvětově známá, silně postavená na trhu, a už tím láká zákazníky.

Jako nástroj pro oslovení obyvatelů měst, kde bude otevřena pobočka IKEA, má smysl udělat reklamu v místním rádiu, aby bylo co nejvíce lidí informováno. Otevření pobočky velké mezinárodní firmy jako je IKEA, bude lákat masmedia (časopisy, noviny), což je také velkou výhodou pro firmu.

Jako další marketingovou komunikaci s kazašským spotřebitelem je možné jako hlavní druh podpory prodeje využívat rozesílání firemních katalogů IKEA, čímž společnost osloví potenciální zákazníky nejen svou existencí, ale také poskytne přehled o nabídce prodejny. Je to hlavní komunikační nástroj skoro ve všech zemích, kde IKEA nabízí své výrobky.

3.6.4.Umístění (Place)

V této části budou prozkoumány lokality, kde by se daly otevřít prodejny IKEA.

Své první obchody v nových zemích IKEA byly vždy otevřeny v největších městech. Pak byly založeny další prodejny v jiných regionech. Podle průzkumu mezi kazašskými spotřebiteli, který byl proveden v roce 2006, je taková strategie expanze na trh výhodná, protože v regionech lidé udržují tradiční styl života a nejsou ochotni měnit interiér v bytech a styl života až do takové míry, jako lidé ve větších městech. V regionech se lidem více líbí dřevěný a drahý nábytek s prvky starého dekoru. Proto lidé bydlící v regionech potřebují více času na to, aby se přizpůsobili modernímu stylu.

Důležitým aspektem je to, že v celém Kazachstánu bydlí jen 16 674 959 lidí, což je velice málo obyvatel pro zemi s rozlohou 2 717 300 km.

Kazachstán má 14 administrativních center, mezi která patří:

- Západokazašská oblast (hlavní město Uralsk),
- Atyrauská oblast (Atyrau),
- Mangystauská oblast (Aktau),
- Akt'ubinská oblast (Akt'ubinsk),
- Kostanajská oblast (Kostanaj),

- Severokazašská oblast (Petrovsk),
- Akmolská oblast (Kokčetau),
- Pavlodarská oblast (Pavlodar),
- Východokazašská oblast (Ust'-Kamenogorsk),
- Karagandská oblast (Karaganda),
- Kyzylordská oblast (Kyzyl-Orda),
- Jihokazašská oblast (Šymkent),
- Žambylská oblast (Taraz),
- Almatinská oblast (Taldykorgan).

Hustota obyvatelstva v různých částech Kazachstánu má vysokou variabilitu. V centru republiky kvůli suchému podnebí a absenci nutných podmínek života je hustota obyvatelstva velice nízká. Velká města se nacházejí poblíž vnějších hranic země. Mezi největší oblasti patří Almaty (bývalé hlavní město republiky s 1 450 095 obyvateli k 1. 01. 2012) a Almatinská oblast (1 909 189 obyvatel k 1.01.2012).

Tab. 3.7 Počet Kazachstánu obyvatel ve městech

Pořadí	Město	Obyvatelstvo
1	Almaty	1450095
2	Astana	743014
3	Shymkent	642858
4	Karaganda	475267
5	Aktjubinsk	367220
6	Pavlodar	331119
7	Taraz	326168
8	Semipalatinsk	309601
9	Ust-kamenogorsk	309253
10	Uralsk	263464
11	Kyzylorda	225874
12	Kostanay	216373
13	Atyray	206679
14	Petropavlosk	204291
15	Temirtay	180608
16	Aktay	178002
17	Turkestan	150671
18	Kokshetau	139231
19	Ekibastuz	137213
20	Taldykorgan	130268
21	Rudnyj	127032
Ostatní města		9560658
Obyvatelstvo celkem		16674959
Obyvatelstvo největších měst (Almaty a Astana)		2193109
Podíl obyvatelstva velkých měst, %		13.15%

Zdroj: vlastní zpracování na základě [33]

Almaty je největším městem z pohledu obyvatelstva, území a nejvýhodnější z pohledu urbanizační infrastruktury. Před lety město ztratilo svou politickou moc, ale stále je hlavním centrem kazašské kultury a financí.

Tab. 3.8 Dynamika růstu obyvatelstva Almaty od roku 1989

	1989	1999	2010	2011
Obyvatelstvo	1071927	1129356	1404329	1 434 755

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z [33]

Druhým velkým městem podle hustoty obyvatelstva je Astana. Je to novým hlavním městem republiky, je na cestě ke svému rozvoji.

Tab. 3.9 Dynamika růstu obyvatelstva Astany od roku 1989

	1989	1999	2010	2012
Obyvatelstvo	281252	319324	684018	750 000

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z [33]

Almaty je nyní ve složité ekologické situaci, protože je situována v podhůří. Hlavními problémy jsou: znečištění ovzduší, nedostatek stavebních ploch města, imigrace obyvatelstva do centra města, přelidnění. Město bylo při stavbě navrženo pro 400 tis. obyvatel, nicméně dnes tu žije 1,3 milionu jen přihlášených obyvatel.

V dnešní době je v Astaně velké procento migrující pracovní síly, která přichází z celého Kazachstánu a sousedních států, jako Uzbekistán a Kyrgyzstán. Astana je magnetem pro mladé odborníky, kteří chtějí budovat kariéru, což přivedlo více kazašského obyvatelstva do města, které dříve mělo většinu obyvatel pocházejících ze slovanských národů. Do roku 2007 se populace Astany více než zdvojnásobila, na více než 600 000 obyvatel. Dále se předpokládá, že obyvatelstvo bude růst až na očekávaný počet 1 milion v roce 2030. [35]

Příležitosti pro IKEA jsou také srovnatelně nízké ceny za pronájem pozemků pro komerční budovy v zemích Evropské unie a v Kazachstánu. Doporučila bych pronajmout statní pozemky na delší dobu, což by bylo ještě levnější, než soukromé pozemky. Na těchto státních pozemcích se dají vybudovat prostory pro prodejny.

Z výše uvedené informace vyplývá, že je nejvýhodnější založit IKEA nejprve v Almatě

kvůli dnešnímu počtu obyvatel a časem další pobočku v Astaně, která se velice dynamicky rozvíjí.

3.7. Porterův model pěti konkurenčních sil

V analýze Porterova modelu se zkoumá působení pěti konkurenčních sil na podnikání. V této části diplomové práce bude prozkoumán vliv konkurentů, dodavatelů, nových vstupujících firem, odběratelů na trh a vliv substitutů.

3.7.1.Konkurenti

Nyní je trh Kazachstánu nasycen produkty výrobců nábytku z různých států.

Podíl importovaného nábytku v celkovém objemu prodeje představuje přibližně 85%, zbytek připadá na místní výrobce. Největšími výrobci a dodavateli nábytku do Kazachstánu jsou tyto země:

Země SNS:

- Bělorusko
- Kazachstán
- Rusko

Další výrobci:

- Čína
- Itálie
- Německo
- Polsko

Hrozbou většiny konkurentů je to, že pracují ve stejné cenové kategorii. Dále budou porovnány cenové kategorie různých výrobců nábytku, kteří nabízejí své zboží v Kazachstánu.

Výrobci z Běloruska a Ruska dovažují relativně kvalitní nábytek (např.běloruská firma Softform a ruská Mebelvil), vyrobený z kvalitního materiálu, ale ve vyšší cenové kategorii. V takových prodejnách lze zakoupit například skříň nebo postel minimálně za 300 EUR. Pro oslovení zákazníků uvedené firmy využívají reklamu v televizi a v rádiu a také reklamu

v novinách. Navíc Mebelvil má billboardy v centru měst.

Od kazašských výrobců takový nábytek lze zakoupit už od 80 EUR, ale kvalita takového zboží je velice nízká, nevypadá moc pěkně, protože je použit levný materiál jako DSP (např. firma D.O.M). Takové zboží neposlouží zákazníkovi velmi dlouho. Jako komunikační nástroj kazašský výrobce využívá především reklamu v časopise a reklamu v rádiu, čímž oslovuje velký počet potenciálních zákazníků.

Výrobci z Itálie (např. společnost Storia.Moderna), německá (společnost Hettich) a polská (firma Adas) dovážejí velice kvalitní nábytek, z kvalitního dřeva, ovšem jeho cena je velice vysoká. Italské a německé firmy prodávají skříně a postele, nabízejí je od 380 EUR. Polské prodejny nabízejí stejný nábytek od 350 EUR. Pro komunikaci s potenciálními klienty tyto firmy používají ve většině bialbordy a reklamu v novinách, také reklamu v televizi a v rádiu.

Pokud tyto výrobci začnou nabízet své výrobky za nižší ceny, začnou se snižovat jejich příjmy a potom nebudou mít o levný nábytek zájem.

Čínský prodejce nabízí nábytek jak ve vysoké cenové kategorii od 300 EUR (společnost DzhilBaiLi) s vysokou kvalitou nábytku, tak i v nízké cenové relaci od 90 EUR (firma Guadun) s velice nízkou kvalitou. A stejně tyto firmy používají reklamu v časopisech a na bialbordech.

Ještě další konkurenční silou může vystupovat online nakupování, kde je možné zakoupit nábytek od různých výrobců a v různé cenové nabídce. Zátím sice představuje slabou konkurenci, protože kazašští spotřebitelé ještě nemají velkou důvěru k nákupům přes internet, a proto preferují klasické nakupování, ale časem zájem spotřebitelů o nakupování přes internet bude růst.

IKEA se chová odlišně od svých konkurentů: prodává velmi jednoduchý nábytek za dobrou cenu, kde skříně a postel lze zakoupit již od 60 EUR.

3.7.2.Odběratelé

Podle analýzy Artura Maslowa nejprve se člověk snaží uspokojit své fyzické potřeby, mezi které patří i bydlení. Jakmile člověk získá místo pro bydlení, snaží se ho udělat co nejvíce útulným. Spotřebitelé nakupují především kvůli zlepšení své životní úrovně a preferují ty prodejny, ve kterých proces nakupování přináší uspokojení a které jsou snadno dostupné. Tyto

faktory IKEA umně používá ve všech prodejnách.

Podle průzkumu IKEA produkty firmy nejvíce poptávali lidé ve věkové struktuře 20-30 let. Pro rozšíření klientely IKEA rozšiřovala objem prodeje pro rodiny, které mají děti a také pro rodiny, ve kterých dospělé děti už bydlí samostatně. S ohledem na to, že v Kazachstánu studenti ukončí střední školu ve věku 17 let a ve většině případů jedou studovat vysokou školu do velkých měst jako Almaty a Astana a začínají samostatný život a také s ohledem na to, že lidé jdou do důchodu ve věku 58 let (ženy) a 63 let (muži), je možné říci, že tržním segmentem pro IKEU jsou lidé ve věku od 17 let do 60 let.

V posledních letech s růstem HDP Kazachstánu, který převyšoval průměrné hodnoty ukazatelů zemí bývalého Sovětského svazu, rostla vnitřní poptávka na všechny druhy zboží. [28]

Roste s tím i zájem obyvatel k designu, minimalistickému stylu. IKEA nabízí klientům moderní design nábytku a doplňků, jednoduché, ale velice elegantní výrobky a vyzývá spotřebitele změnit tradiční styl za nový. Doplňujícím faktorem se stalo zvýšení významu nábytku v koši poptávaného zboží, o což se zasloužila zejména aktivně vedená reklamní kampaň realizovaná pomocí různých marketingových nástrojů na trhu s nábytkem.

Lze očekávat poptávku mezi lidmi s vysokými příjmy, kteří hledají spíše nové nápady pro interiér, módní a stylové doplňky, a mezi lidmi, kteří zatím nemají dost peněz na drahý a kvalitní importovaný nábytek, ale kteří přesto rádi změní obvyklý styl za nový, za dostupnou cenu. Ve struktuře nákupu nábytku kazašského spotřebitele připadá největší část na skříňový nábytek, jako i ve většině zemí. Co se týká čalouněného nábytku, tak v Kazachstánu je situace skoro stejná jako v evropských zemích. [34]

Protože mentalita lidí odpovídá výrazu „čas jsou peníze“, pro ně také značný význam má to, že veškeré zboží pro domov od kuchyňských linek po dekorativní svíčky, lze nakoupit ve stejném místě, ne se přesouvat z jednoho obchodu do druhého. IKEA tak přeměňuje obyčejné nakupování v pravidelnou zábavu, kde se nabízí jídlo a pítí v jídelnách, jsou tam hřiště pro děti.

Vyjmenované faktory a příjemná moderní atmosféra prodejen jsou důsledky toho, proč potenciální klienti v Kazachstánu (na základě zkušenosti firmy v jiných zemích) budou ochotni chodit do prodejen společnosti. Také IKEA je zvláštním módním trendem, který bude podpořen i v Kazachstánu.

Dalším faktorem v růstu poptávky je požadavek více lidí na vlastní bydlení v Kazachstánu a také zvyšující se procento urbanizace, což je přímo spojeno s hospodářským rozvojem a dostupností hypotečních úvěrů.

Image mezinárodní společnosti IKEA se prezentuje jako skandinávská společnost, což je zdůrazněno švédskými barvami. Švédové jsou vnímáni jako solidní lidé se smyslem pro přírodu, její ochranu a specifický styl života. Tohle může být dalším faktorem, který by mohl lákat kazašského spotřebitele.

3.7.3.Dodavatelé

Zboží do IKEA dodává více než 1500 dodavatelů v 50 státech světa.

Při otevření pobočky IKEA v Kazachstánu je nutné pronajmout prostory v místních závodech, kde se bude vyrábět nábytek z místních nebo dovezených materiálů. V kapitole je doporučeno, aby první prodejna byla otevřena v Almatě. Přírodní podmínky jsou vhodné pro lesnické hospodářství, obchodování se dřevem je velice rozvinuté. V Astaně lesnické hospodářství je méně rozvinuto, spíše bude tady více zboží dováženo z Almaty nebo Ruska, popřípadě i jiných zemí. Materiály, zboží nebo součásti nábytku, které vůbec nelze vyrábět nebo jen těžce vyrábět v místních závodech, je možné dovážet z jiných závodů, kde IKEA vyrábí zboží. Nejbližší prodejny IKEA se nachází v Rusku: v Omsku a Ekaterinburgu, viz Příloha 1. Toto chybějící zboží lze dovážet kamiony, nelze využít jiný typ dopravy do prodejen v Kazachstánu a montovat jej již v místních prodejnách. Transportní náklady na tento typ dopravy jsou nejnižší.

Kvůli blízkosti Číny jednou z dalších možností pronajmout závod v Číně, kde je velice levná pracovní síla, a dále distribuovat do Almaty kamiony, například ve městech Aksu, kde mají závod na výrobu nábytku, což je poměrně blízko od kazašské hranice, viz Příloha 1. Výhodou pro dovoz nábytku z Ruska je to, že se postupně snižují cla při dovozu do Kazachstánu, díky utvoření celní unie mezi Běloruskem, Kazachstánem a Ruskem. Spolupráce s Čínou je zatím pouze v oblasti teoretických úvah.

3.7.4.Substituty

Jestli se podíváme na konkurenční prostředí z jiného úhlu pohledu, lze vidět, že soutěž může probíhat nejen v nábytkářském průmyslu. Větší konkurenční sílu mohou představovat jiné drahé nákupy (auta, dovolené), tj. ta část příjmu rodiny, kterou spotřebitelé utrácejí za nákupy, které se nespojují s vybavením domů.

IKEA a její přímí konkurenti nabízející nábytek by měli mít společný zájem: zvýšit poptávku po nábytku v daném prostředí. IKEA ve spolupráci s kolegy-konkurenty, může zvýšit zájem o nakupování nábytku tím, že zvýší zájem lidí o vybavení svého domu, v komfortu všedního života. Je žádoucí rozšířit i tuto část rodinného rozpočtu, a tím zvýšit podíl nábytkových prodejen na kazašském trhu. Očekávaný ekonomický růst by měl tento požadavek zajistit. S rozvojem ekonomiky obyvatel je schopen vynaložit více peněz, a čím je na trhu více firem, které nabízejí nábytek, tím rychleji se bude rozvíjet průmysl a růst poptávka po nábytku.

3.7.5.Nově vstupující firmy

Na kazachstánský trh nábytku mohou vstupovat nové firmy, jak zahraniční, tak i kazašské, které ve většině budou nabízet nábytek v různých cenových kategoriích a s různou kvalitou.

Definice “levný nábytek” je v Kazachstánu dnes synonymem nekvalitního a ošklivého nábytku. Na příkladu Ruska a Ukrajiny lze demonstrovat, že myšlení obyvatel se změní, až IKEA vstoupí na daný trh a najde si své stálé zákazníky. Jiné zahraniční firmy mohou sledovat strategie IKEY a vstoupit na kazachstánský trh a nabízet levný a kvalitní nábytek a doplňky, a tak mohou konkurovat IKEA. Za takové potenciální konkurenty mohou být považovány např. italská firma Argos a dánská Ilva, které sledují podobnou strategii.

4. Shrnutí a návrhy

V této kapitole budou uvedena doporučení na základě SWOT analýzy a dále budou provedena shrnutí, která byla vypracována v aplikační části práce.

4.1. SWOT analýza vstupu IKEA na kazachstánský trh

Na základě výše provedených analýz a dalších informací lze sumarizovat silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti vycházející z okolí podniku v níže popsané SWOT-analýze. Z výsledků této analýzy lze vypracovat doporučení a návrhy pro vstup IKEA na kazašský trh. Rozbor těchto faktorů je důležitou podmínkou a základem k vytčení cílů, které vedou k jejich realizaci strategie firmy.

Tab. 4.1. SWOT – analýza vstupu IKEA na kazachstánský trh.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dostatek finančních prostředků firmy pro vstup na další trh, • kvalifikovaný management, • praxe vstupů na jiné trhy, • dlouholetá historie firmy a celosvětová známost, • dostupné ceny, • relativní kvalita nabízených produktů, • módní design výrobků. 	<ul style="list-style-type: none"> • neznalost místních zákonů, • neznalost místních podmínek trhu a vedení podnikání, • jazyková bariéra.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • otevřenost ekonomiky, • politická stabilita státu Kazachstánu, • nejvýkonnější ekonomika ze zemí SNS ve střední Asii, • rozvíjející se infrastruktura a projekt technologického rozvoje do roku 2015, • stabilní měnový kurz domácí měny, • relativně nízké ceny za pozemky ve srovnání s evropskými zeměmi, • celní unie mezi Ruskem, Běloruskem a Kazachstánem, • silná poptávka po kvalitním a značkovém spotřebním zboží, • velké množství potenciálních zákazníků a jejich ochota k nákupu nábytku IKEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • celní daně, • konkurence mezi výrobci nábytků na vybraném území, • současná krize, • příliš silně rostoucí vliv státu na hospodářství, • rozsáhlá byrokracie a korupce, • nedostatek kvalifikované pracovní síly v technologicky orientovaných sektorech.

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výkazu zisku a ztrát IKEA lze říci, že společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky pro vstup na další trh, zvláště když tržby v roce 2011 vzrostly v porovnání s rokem 2010, viz Příloha 2. Lze očekávat i další růst tržeb z prodeje s ohledem na to, že firma neustále rozšiřuje sortiment svých výrobků a láká stále více klientů díky své marketingové strategii. Vložené investice do otevření pobočky na kazachstánském trhu budou kompenzovány ziskem z prodeje.

Pro IKEU vstup na nový trh není novinkou, vedení společnosti a kvalifikovaní manažeři mají zkušenosti s expanzí na trhy a znají postup, který mají sledovat při obsazení nových trhů.

Díky mas-médiím a růstu zájmu obyvatel Kazachstánu o cestování jak do sousedních zemí (Ruska), tak i do evropských států, mají informace o společnosti a o jejich výrobcích. Široká známost firmy a existence obchodů IKEA na trzích v mnoha dalších zemích by měly podněcovat zájem obyvatel o výrobky IKEY.

Kombinace dostupných cen výrobků a relativně dobrá kvalita je tím, co spotřebitelé chtějí poptávat. Také důležitým aspektem je to, že zájem spotřebitele o designerské novinky ve větších městech stoupá.

Slabinami ve vstupu IKEY na nový trh je vždy neznalost zákonů země, jazyka, tradic a mentality obyvatel země, na který trh vstupuje.

Kazachstán provádí otevřenou zahraniční politiku vůči mezinárodnímu obchodu a zahraničním firmám, které se řídí státními zákony a předpisy a jsou stabilní. Blahobyt země roste a roste i kupní schopnost kazašského spotřebitele. Tyto události usnadňují vstup firmy na vybraný trh. Program rozvoje infrastruktury a projekt technologického rozvoje do roku 2015 také budou mít pozitivní dopad na vstup IKEY na trh Kazachstánu.

Za poslední dva roky kazachstánská měna tenge vykazuje stabilní měnový kurz ve vztahu k EURU. Bankovní sféra i na další roky předpovídá stabilní kurz, což je lákavé pro nově vstupující firmy jako je IKEA.

Ceny za pronájem pozemků pro komerční využití v Kazachstánu jsou nižší v porovnání s cenami pronájmu v zemích Evropské unie. Zde má firma velký prostor pro úspory. Tyto úspory tak umožňují kompenzovat nevýhodu, kterou představuje celní zatížení. Postupně však dochází ke snižování cla, což souvisí se vstupem Ruské federace do WTO a s utvořením celní unie mezi Ruskem, Běloruskem a Kazachstánem.

Mezi hrozby je nutné začlenit nasycenost kazachstánského trhu s nábytkem. Současná krize také může ovlivnit spotřebitelskou poptávku. Na druhé straně, lidé, kteří se snaží ušetřit, přesunou své preference od drahých konkurenčních firem k nabídce společnosti IKEA.

V postsocialistických zemích převládá rozsáhlá byrokracie a korupce. Vláda by měla vést aktivní protikorupční boj. Tak např. podle údajů mezinárodní společnosti Transparency International, index korupce mezi 183 zeměmi v roce 2011 zařadil Kazachstán na 120 místo, ačkoliv v roce 2010 to bylo 105 místo, viz Příloha 3. Zatím je pouze obtížně odhadnutelné, jak se korupční vlivy mohou odrazit v podnikání společnosti IKEA. [31]

V Kazachstánu existuje strukturální nezaměstnanost, je nedostatek kvalifikované pracovní síly v technologicky orientovaných sektorech. Musí se tady počítat se zvýšenými náklady na získávání karikovaných zaměstnanců nebo případně na jejich odpovídající proškolení.

4.2. Návrhy a doporučení vyplývající ze SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplývají tyto návrhy a doporučení.

Vysoká úroveň konkurence různých prodejců nábytku na kazašském trhu je bariérou, ale lze předpokládat velkou poptávku po výrobcích firmy. Doporučila bych oslovit co nejširší okruh lidí v daném městě pomocí masmédií.

V případě expanze na kazachstánský trh bych také firmě doporučila najmout jazykově vybaveného právníka se znalostmi místních zákonů a zkušenostmi s jednáním zahraniční firmy při vstupu na daný trh. Jazyková bariéra sice existuje, ale to nepředstavuje v dnešní době velký problém. Doporučila bych najmout tlumočníka ze švédského jazyka do ruského (popřípadě z anglického do ruského).

První pobočku doporučuji založit v Almatě, po nějaké době i v Astaně z důvodu největšího počtu obyvatel v těchto městech, viz kapitola 3.6.4.

Ceny pronájmu komerčních prostor jsou levnější spíše na okrajích měst. Zde doporučuji pronajmout komerční státní pozemek v blízkosti měst, ale v dostupnosti městské hromadné dopravy, nedaleko dálnic, s možností zřízení parkoviště vedle prodejny.

Jinou slabinou je nedostatek kvalitních pracovníků ve výrobním sektoru a také dobrovolná nezaměstnanost, protože lidé nechtějí pracovat za nízké mzdy. Tady bych

doporučila vyškolit pracovníky a dělníky a nabídnout jim odpovídající výdělek za jejich vykonanou práci, což by je mělo podněcovat k větší produktivitě práce. Také bych doporučila vyškolit pracovníky na manažerské pozice i pro vrcholové vedení poboček.

4.3. Další návrhy a doporučení

Důležitým úkolem bude najít partnerskou firmu (závod) v regionech pro výrobu a montáž nábytku. V souvislosti s tím je také nutné pečlivě zvolit logistickou firmu s nejnižšími náklady, která by dovážela produkty vyrobené v jiných zemích do IKEY v Kazachstánu.

Pro zákazníky bude atraktivnější, jestliže IKEA bude nabízet nejvyšší úroveň služeb v oblasti konzultací, poradenství a designérských služeb. Vhodné bude také nabízet služby smontování nábytku, což může být pro některé zákazníky komplikované.

Úspěch mohou zaznamenat designérské služby, protože v menších prostorách není jednoduché ustavit nábytek tak, aby bydlení poskytovalo přiměřený komfort.

Je potřeba počítat s tím, že ve struktuře spotřeby nábytku u kazašského spotřebitele největší část připadá na skříňový nábytek. U čalouněného nábytku je poptávka skoro stejná jako v evropských zemích.

Rovněž je důležité vytvořit webové stránky IKEA v ruském a kazašském jazyce, kde si zákazník může prohlédnout nabízené výrobky, zjistit ceny, stáhnout program pro plánování designu bytových prostor s výrobky IKEA.

Navrhuji také zřídit prostory pro dětské zábavní centrum, což bude lákat k návštěvě IKEA celé rodiny a podněcovat je ještě k větším nákupům. Kromě toho lze organizovat různé akce pro děti, a to zejména v období školních prázdnin.

Jako hlavní nástroj marketingové komunikace, stejně jako ve většině ostatních zemí, by mohlo být realizováno zasílání firemních katalogů obyčejnou poštou.

V restauraci IKEA, kde se budou nabízet švédské speciality, je možné nabízet bonusy častým zákazníkům nebo slevy na určité výrobky v některých dnech.

5. Závěr

Význam globalizace v dnešní době roste vysokým tempem. Velké množství firem se snaží expandovat svými výrobky a službami na nové trhy s cílem zvětšit zisky. Jednou z těchto společností je firma nabízející nábytek a zboží pro domov IKEA. Tato celosvětově známá firma má pobočky na území států Evropské unie, Asie, Spojených států amerických a Austrálie. Cílem dané diplomové práce bylo posoudit a navrhnout možnost vstupu světové značky na další trh – trh v Kazachstánu.

V teoreticko-metodické části diplomové práce byl vymezen obecný rámec problematiky vstupu firmy na nový trh: význam globalizace v dnešním podnikání, motivační faktory a výhody vstupu na nové trhy, specifika zahraničního obchodu, kdy a jak se používá franšizing. Dále byly zde popsány analytické metody, které byly použity v další části diplomové práce.

Praktická část začíná charakteristikou společnosti IKEA, její chování v podmínkách globalizace a jsou uvedeny výhody pro vstup na kazachstánský trh a doporučení spojené s kulturním rozdílem. Pro podrobnější posouzení vhodnosti tohoto návrhu bylo použito několik metod: analýza prostředí vybraného území (PEST analýza), analýza konkurenčních sil na trhu (Porterova analýza), analýza vnímání nabízených produktů a cen místními spotřebiteli, analýza vnímání značky kazašským spotřebitelem a doporučení ve volbě regionu, kde bude otevřena první pobočka (4P analýza). Z těchto analýz vyplynuly skutečnosti, které byly zformulovány do kapitoly Návrhy a doporučení, kde také byla použita SWOT analýza. Z komplexního závěru celé práce vyplývá, že společnost IKEA by měla vstoupit na kazachstánský trh, protože disponuje konkurenčními výhodami a i ostatní podmínky pro tento krok jsou příznivé. Lze předpokládat, že bude dostatečná poptávka po nabízeném zboží (většina firem, které zatím nabízí nábytek, má jinou cenovou hladinu), politická situace je vhodná pro vstup mezinárodních firem na místní trh, existuje zvláštní zákon, kterým se řídí firmy vstupující na trh jako franšízingové prodejny. Vstup firmy IKEA na kazachstánský trh také může příznivě ovlivnit společenskou atmosféru, protože vzniknou nová pracovní místa pro obyvatele vybraných regionů a dají se očekávat i dobré platové podmínky.

Přínosem této diplomové práce jsou návrhy a doporučení pro vstup firmy IKEA na kazachstánský trh. Tyto závěry také mohou být inspirativní pro jakoukoliv firmu, která má

zájem o uskutečnění expanze svého nábytku a věcí pro domov na kazachstánský trh, jelikož v práci byl analyzován tento druh zboží jako nabízený produkt, byla udělaná analýza konkurence v tomto sektoru obchodu a nakonec provedena analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí vstupu vybrané firmy na kazachstánský trh. Obsah této práce může být rovněž přínosem i pro firmy, obchodující s jiným typem výrobků nebo nabízející služby, protože bylo analyzováno politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí vybrané trhu, také bylo analyzováno chování spotřebitelů s ohledem na mentalitu lidí a v analýze silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí byly ukázány výhody a nevýhody vstupu na vybraný trh.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- [1] BARTUNĚK, Jiří a Hana KELBLOVÁ. *Obchodování s dřívím*. 1. vyd. Brno: Edice lignum, 1999. 167 s. ISBN 80-86271-01-3.
- [2] BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia and Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DOUGLAS, Susan and Samuel CRAIG. *Global marketing strategy*. 1. ed. USA: R. R. Donnelley & Sons Company, 1995. 554 p. ISBN 0-07-113272-4.
- [5] HAIG, Matt. *Království značky*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 322 s. ISBN 80-86929-09-4.
- [6] HISTRICH, Robert a Michael PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [7] JENIČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- [8] JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [9] KAUEROVÁ, Lenka, VANĚK Jakub a Šárka VILIAMOVÁ. *Vybraná problematika z mezinárodního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – technická univerzita Ostrava, 2003. 139 s. ISBN 80-248-0261-9.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KISLENGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [12] KORAB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a Maríá RENÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd.

Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[13] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

[14] LEWIS, Elen. *Great Ikea! Brand For All People*. 2. ed. London: Cyan Books, 2008. 192 p. ISBN 1904879209.

[15] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

[16] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

[17] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising*. 3. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

[18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

[19] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

[20] КИСИКОВ, Бекнур. *Франчайзинг в Казахстане*. Алматы: BookinEast, 2011. 292 стр. ISBN 978-601-278-496-1.

Internetové zdroje:

[21] BusinessInfo. *Kazachstán: Základní informace o teritoriu* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1001279/#sec11>

[22] CAFLA. *Закон о франчайзинге Казахстана* [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://cafla.com/zakonodatelstvo/7-zakon-o-franchayzinge-kazahstana.html>

[23] Envisionsoftware. *Maslow's Theory of Motivation - Hierarchy of Needs* [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.envisionsoftware.com/articles/Maslows_Needs_Hierarchy.html

[24] IKEA-club. *Жизнь по-икеевски* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z:

<http://www.ikea-club.org/istoriya-ikea/jizn-po-ikeevski.html>

[25] IKEA. *Факты и цифры* [online]. 2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/facts_and_figures/facts_figures.html

[26] Franchising Universe. *Franchisinguniverse* [online]. 2012 [cit. 2011-11-03]. Dostupné z: <http://www.franchisinguniverse.ru/franchising/franchising>

[27] Kazpravda. *Экономика* [online]. 2012 [cit. 2012-21-03]. Dostupné z: <http://www.kazpravda.kz/c/1320373069/>

[28] News.Mail.Ru. *Экономика: Темпы роста ВВП Казахстана в 2010 году были выше, чем в среднем по СНГ* [online]. 2011 [cit. 2012-22-03]. Dostupné z: <http://news.mail.ru/inworld/kazakhstan/economics/5291433/>

[29] Orexca. *Экономика Казахстана: О развитии казахской экономики* [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: http://www.kazakhstan.orexca.com/rus/kazakhstan_economy.shtml

[30] The university of Texas at Austin: Russia and the Former Soviet Republics Maps. *THE CAUCASUS AND CENTRAL ASIA* [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: http://www.google.com/imgres?um=1&hl=es&client=firefox-a&hs=Ssa&sa=N&rls=org.mozilla:en-US:official&biw=1366&bih=639&tbm=isch&tbnid=fNu2pzNPa-KT0M:&imgrefurl=http://www.lib.utexas.edu/maps/commonwealth.html&docid=AcWcAcratpzggM&imgurl=http://www.lib.utexas.edu/maps/commonwealth/caucasus_cntrl_asia_pol_2003.jpg&w=1275&h=965&ei=QIbnT_LfKIzPsgae9vGWAQ&zoom=1&iact=hc&vpx=1037&vpy=331&dur=2454&hovh=195&hovw=258&tx=163&ty=160&sig=113853679489823631185&page=1&tbnh=136&tbnw=180&start=0&ndsp=18&ved=1t:42

[31] Transparency International: Česká republika. *Index CPI 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: www.transparency.cz/index-cpi-2011/

[32] WIKIPEDIA. *IKEA* [online]. 2012 [cit. 2011-21-12]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA>

[33] Wikipedia. *Казахстан* [online]. 2009 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%CA%E0%E7%E0%E5%E1%E2%E0%ED>

- [34] Zakon.kz. *Мебельный рынок Казахстана* [online]. 2008 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.zakon.kz:8080/109879-za-poslednie-7-8-let-mebelnyjj-rynok.html>
- [35] Агентство Республики Казахстан по статистике. *Население* [online]. 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.stat.gov.kz/digital/naselsenie/Pages/default.aspx>
- [36] Агентство Республики Казахстан по статистике. *Наука и инновации* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.stat.gov.kz/digital/nayka_inov/Pages/default.aspx
- [37] Агентство Республики Казахстан по статистике. *Промышленность* [online]. 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.stat.gov.kz/digital/poromishlennost/Pages/default.aspx>
- [38] Мир финансов. *Объем рынка предметов роскоши в Казахстане* [online]. 2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://wfin.kz/node/17218>
- [39] НАЛОГИ КАЗАХСТАНА. *ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ: БИЗНЕС ПРОЕКТ КЫРГЫЗСТАНА И КАЗАХСТАНА* [online]. 2008 [cit. 2012-06-01]. Dostupné z: http://www.centralasia-biz.com/cabiz/kazakhstan/nalogy/nalogi_kz.htm

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta